

PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO
PARA POSICIONAR LA MARCA CEREALES J.J EN EL MERCADO
AÑO 2008 – 2009

DIANA CAROLINA MONTES TOVAR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERACADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008

PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO
PARA POSICIONAR LA MARCA CEREALES J.J EN EL MERCADO
AÑO 2008 – 2009

DIANA CAROLINA MONTES TOVAR

Pasantía de grado para optar
Al título de profesional
En Mercadeo y Negocios Internacionales

Director académico
FELIPE FERRO RODRÍGUEZ
Economista con especialización en Marketing Estratégico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERACADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008

Nota de Aceptación:

Aprobado por el comité de grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente, Para optar al título de Profesional En Mercadeo y Negocios Internacionales.

Dr. RAFAEL ANTONIO MUÑOZ

Jurado

Dr. MARIA ELVIRA ARBOLEDA

Jurado

Santiago de Cali, 23 de Julio de 2008

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	14
1. CONCEPTUALIZACIÓN	15
1.1 TEMA GENERAL	15
1.2 TEMA ESPECÍFICO	15
1.3 MARCO DE REFERENCIA	15
1.3.1 Marco Teórico	15
1.3.2 Marco Conceptual	16
1.3.3 Marco Legal	17
1.4 METODOLOGÍA	18
2. INFORMACIÓN	19
2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA	19
2.2 MARKETING MIX	20
2.2.1 4 P´S de la empresa	20
2.2.2 4 C`S de la empresa	25
2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
3. ETAPA DE ANÁLISIS	29
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	29
3.1.1 La Empresa y su Función	29
3.1.2 Misión	30
3.1.3 Visión	31
3.1.4 Evaluación del desempeño interno y externo	31

3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	40
3.2.1 Análisis del medio ambiente externo	40
3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	42
3.2.3 Descripción de la competencia	42
3.2.4 Barreras de entrada	44
3.2.5 Productos sustitutos	44
3.2.6 Análisis de clientes / Usuarios	44
3.3 ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO	47
3.4 Análisis DOFA de la empresa (Enlace 4 cs por 4 p's)	49
4. DIAGNÓSTICO	53
4.1 EL PROBLEMA	53
4.1.2 Formulación	53
4.1.3 Justificación	53
4.2 OBJETIVOS Y METAS	54
4.2.1 Generales	54
4.2.2 Específicos	54
4.2.3 Alcance – cobertura geográfica – población beneficiada	54
4.3 VENTAJA COMPETITIVA	54
4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	56
5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	58
5.1 BASES DE FORMULACIÓN	58
5.1.1 Formulación del Problema	58
5.1.2 Objetivo General	58
5.1.3 Alcance	59

5.1.4	Conclusión DOFA para la empresa	59
5.1.5	Ventaja Competitiva	60
5.1.6	Factores claves de éxito	61
5.2	PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	62
5.2.1	Alternativas	62
5.2.2	Selección y definición del mercado objetivo resultante	63
5.2.3	Micro segmentación del mercado	63
5.3	OPCIONES ESTRATÉGICAS	65
5.3.1	Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	66
5.3.2	Esquematización de las opciones estratégicas operativas	71
6	GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO	78
6.1	PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	78
6.1.1	Implementación	78
6.1.2	Control	78
6.1.3	Evaluación	78
6.2	PLAN DE CONTINGENCIAS	79
6.3	COSTOS / PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS	80
7.	CONCLUSIONES	81
8.	RECOMENDACIONES	82
	BIBLIOGRAFÍA	83
	ANEXOS	84

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2. Cobertura Geográfica de la empresa	22
Tabla 3. Personal que conforma la Fuerza de ventas de la empresa	23
Tabla 4. Análisis de precios Vs. La competencia “Línea Infantil”	24
Tabla 5. Análisis de precios Vs. La competencia “Línea Saludable”	25
Tabla 6. Personal que conforma la empresa	26
Tabla 7. Evaluación del desempeño interno	31
Tabla 8. Evaluación del Desempeño Externo	39
Tabla 9. Análisis de clientes / Consumidores	45
Tabla 10. Análisis de la Participación Relativa	47
Tabla 11. Debilidades	49
Tabla 12. Fortalezas	50
Tabla 13. Oportunidades	51
Tabla 14. Amenazas	52
Tabla 15. Ventaja Competitiva (Factores Claves de Éxito)	55
Tabla 16. Análisis Matriz DOFA para la empresa Cereales J.J	59
Tabla 17. Análisis Competitivo	61
Tabla 18. Plantilla de selección	63
Tabla 19. Construcción de la estrategia Corporativa	67
Tabla 20. Construcción de Estrategias Operativas	72

Tabla 21. Mapa Estratégico	77
Tabla 22. Presupuesto implementación de estrategias	80

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Portafolio de productos de la empresa Sánchez Reina José Luis	21
Figura 2. Organigrama Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)	29
Figura 3. Definición del negocio	30
Figura 4. Participación Relativa	48
Figura 5. Dimensiones del Mercado de Referencia	62
Figura 6. Vertiente y Opciones Estratégicas Básicas	65

ANEXOS

Pág.

Anexo A. Combinaciones de Alternativas

86

RESUMEN

Presentación de la Empresa

SANCHEZ REINA JOSE LUIS, es una microempresa Colombiana, creada en el año 2003, se inicio como una pequeña distribuidora de cereales infantiles para el desayuno, bajo la marca ya registrada de **Cereales J.J**, distribuidos en la ciudad de Cali inicialmente, bajo el cumplimiento estricto de las normas exigidas.

Actualmente, se dirige al mercado Vallecaucano en su totalidad y se esta incursionando la distribución en los sectores de Antioquia, ofreciendo un portafolio mas amplio compuesto por cereales y granolas con el propósito de satisfacer mas segmentos del mercado. Sus clientes son supermercados, Autoservicios, TAT y Tiendas Naturistas.

Producto

Son cereales ricos en fibra natural, proteínas, vitaminas y demás nutrientes aptos para el buen desarrollo de los niños en su etapa de crecimiento. Estos cereales poseen gran similitud en cuanto a forma y sabor a cereales de marcas con gran posicionamiento en el mercado, facilitando esto su venta. Las granolas por su parte son una combinación de cereales como la avena, el trigo, la cebada, acompañados de coco, pasas, nueces y demás ingredientes que brindan un alto índice de fibra, para personas adultas que desean cuidar su cuerpo y tener así una buena digestión.

Alcance

Teniendo en cuenta las zonas a las cuales se les distribuyen los productos marca J.J actualmente y analizando las ventas de cada una de ellas, la zona mas representativa es el Valle del Cauca, específicamente Santiago de Cali, a la cual se le empezaran aplicando las estrategias de posicionamientos que en este plan se planteen, para poco a poco implementarlas en cada zona y así alcanzar un posicionamiento total de la marca.

Diferenciación de los Cereales Marca J.J, de la empresa Sánchez Reina José Luis

Posicionaremos, los Cereales **J.J**, en el mercado ofreciendo características y atributos superiores a los de la competencia, enfocados en: calidad superior a precios más bajos y un excelente servicio de mercadeo, que permita que el cliente encuentre los productos marca J.J, en el lugar y momento oportuno.

Distribución

Los Cereales, serán codificados, en Autoservicios, Supermercados de Cadena, Tiendas Naturistas, TAT, Cafeterías de los diferentes Colegios y Universidades, con el propósito de acercarnos mas a nuestro mercado meta y estar atentos a satisfacer sus diferentes necesidades relacionadas con la alimentación saludable.

Promoción

Con el propósito de dar a conocer mas los Cereales **J.J** en el mercado, se aplicara una estrategia de promoción Mixta (Pull y Push), logrando así incentivar la compra de los compradores intermediarios y del cliente final, al ofrecer a cada uno de ellos incentivos que generen valores agregados.

Precio

El precio a manejar será por debajo de la competencia, ya que teniendo en cuenta las observaciones realizadas al mercado actual, los precios psicológicos generan buenos resultados, además se manejara estrategias de gramajes que permites ofrecer precios mas bajos que la competencia, resaltado siempre la superioridad de la calidad ofrecida.

Presupuesto

El presupuesto requerido para llevar a cabo el plan de mercadeo estratégico para posicionar la marca **Cereales J.J** en el mercado es de **\$ 127.750.000** a partir del año 2008 – 2009. Estos serán distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 1. Presupuesto para la implementación del Plan de Mercadeo

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO PROPUESTO AÑO 2008	
Investigaciones y codificaciones en el nuevo mercado	\$ 800.000
Muestras y degustaciones para la realización de las nuevas codificaciones	\$ 500.000
Adquisición de la nueva planta para el funcionamiento de la empresa	\$ 120.000.000
Negociaciones con las plataformas de cada supermercado	\$ 800.000
Diseño de nuevos empaques	\$ 650.000
Material de apoyo publicitario y merchandising.	\$ 2.000.000
Alquiler de espacios adicionales en los diferentes Supermercados y Autoservicios	\$ 3.000.000
COSTO TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN	\$ 127.750.000

Conclusión

Con la ejecución de este Plan de Mercadeo, se busca posicionar la marca de **Cereales J.J** en el mercado de Santiago de Cali, como primera medida, zona en la cual son distribuidos los cereales presentando una buena rotación de producto, pero un bajo conocimiento y posicionamiento de la marca. Esto por medio de la introducción del producto a nuevos mercados como colegios, universidades, TAT, con el propósito de no depender solamente de las ventas a los Supermercados y Autoservicios.

Con este Plan de Mercadeo, la empresa lograra un mayor prestigio y reconocimiento en el mercado que le permitan tener un mayor apalancamiento, para darse a conocer fácilmente en otras zonas geográficas, ampliado así su cobertura y crecimiento en ventas, adquiriendo de la misma forma, mayor credibilidad por parte del cliente.

INTRODUCCIÓN

El plan de mercadeo, es una herramienta estratégica, para todas las empresas que deseen entrar en el mercado, mantenerse en él y lo más importante triunfar en este mundo tan competitivo y vanguardista. Es por esta razón que la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, desea con la elaboración de este plan de Mercadeo, encontrar un orden y un rumbo a todas las ideas y estrategias que nacen cada día, en pro del crecimiento de la empresa y en busca de la entera satisfacción de todos sus clientes reales y potenciales que consumen cereales para el desayuno, con el propósito de ofrecer lo mejor en calidad, servicio y atención al cliente.

El plan de mercadeo estratégico que se elaborará, comprende puntos de investigación básicos y contundentes como lo es conocer cómo se encuentran los entornos de la empresa, cuál es su competencia directa e indirecta y como poder diseñar estrategias para ello, además nos permite determinar cuáles son las debilidades y amenazas de la empresa, pero también cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, las cuales muchas veces se conocen por los empresarios dueños, pero muy pocas veces se les sabe aprovechar. Estos y muchos puntos más, nos darán como resultado un excelente y completo plan de mercadeo estratégico para la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, la cuál podrá darle una solución viable al problema, de consolidar y posicionar la marca en el sur occidente Colombiano, de una forma segura, clara y exacta, a la vez que le aporta a la estudiante practicante una amplia gama de conocimientos del Mercadeo en el campo real.

1. CONCEPTUALIZACIÓN

1.1 TEMA GENERAL

“El Mercadeo estratégico, puede definirse como un proceso en el que partiendo de un análisis situacional de la empresa, se establece la formulación, ejecución, control y evaluación de acciones que permitirán que la organización logre sus objetivos y metas propuestas”.

1.2 TEMA ESPECÍFICO

Este Plan de Mercadeo Estratégico, ha sido realizado para la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)** con el propósito de diseñar estrategias, que permitan consolidar y posicionar la marca en el mercado del sur occidente Colombiano dentro de la categoría de cereales.

Los productos poseedores de fibra natural entre ellos los cereales y las granolas, son culturalmente aptos para el desayuno de todos los miembros de la familia en este caso colombiana, debido a su rápida preparación y alto contenido de proteínas. Es por esta razón que esta línea de productos es fuertemente demandada actualmente, pero con altos índices de variación ya que estos son productos costosos que no se encuentran al alcance de todos.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, ofrece una línea de cereales y granolas de excelente calidad y con referencias muy variadas, además los precios de estos productos son asequibles, a un mayor porcentaje de clientes, con el propósito de satisfacer los diferentes gustos y necesidades de los mismos.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Marco Teórico. Me he apoyado en el libro “En la estrategia esta el éxito” de Constantinos C. Markides, en el cual dice que los ingredientes de una posición estratégica superior para tener éxito, son crear y explorar una posición única en la industria”, la cual al ser desglosada, significa que el éxito de un buen posicionamiento esta en:

- Definir el negocio
- Analizar las características que deben tener los clientes, que productos o servicios se les debe ofrecer y por medio de que estrategias lograr que todo esto sea eficiente.
- Desarrollar una posición estratégica superior
- Crear un ambiente organizacional que sea propicio y apoye las decisiones tomadas
- Crear un sistema administrativo adecuado y eficiente

1.3.2 Marco Conceptual. Los siguientes son términos y conceptos básicos, utilizados en el presente Plan de Mercadeo, los cuales se enuncian a continuación con el propósito de brindar una mejor comprensión del mismo.

- **Estrategia:** Patrón fundamental de objetivos, asignación de recursos e interacciones presentes y futuras de una empresa con los mercados, sus competidores y otros factores del medio ambiente.
- **Macroentorno:** Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno, tales como: Fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.
- **Microentorno:** Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, estas son: La empresa, Proveedores, distribuidores, mercado, competidores y públicos.
- **Plan de Mercadeo:** Es una comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción requeridos para alcanzar dichas metas.
- **Plan de Acción:** Es la organización y relación de actividades con sus respectivos responsables, tiempos de ejecución y costo de realizar dicha actividad.
- **Táctica:** Método o sistema para ejecutar las estrategias planteadas.
- **Meta:** Fin cuantificable de los objetivos a que se dirigen las acciones, estrategias o deseos de una empresa.
- **Matriz DOFA:** Método que permite analizar tanto el entorno como la empresa y sus interacciones, para de esta forma diseñar estrategias mucho más eficientes para alcanzar las metas planteadas.
- **Alcance:** Especifica la Cobertura geográfica del plan de Mercadeo Estratégico y por ende su población beneficiada.

- **Antioxidante:** Es una molécula capaz de retardar o prevenir la oxidación de otras moléculas. La oxidación es una reacción química de transferencia de electrones de una sustancia a un agente oxidante
- **Estrategia Corporativa:** Establece el propósito y alcance de la empresa y su función, además tiene incluye dos decisiones trascendentales:
 - Tiene que ver con la misión y visión de la empresa
 - Definición del negocio al que la empresa se dedica
- **Estrategias Operativas:** Consiste en determinar cuales son las actividades claves que nos darán la posibilidad de:
 - Consolidar Fortalezas
 - Superar Debilidades
 - Aprovechar las oportunidades
 - Detener el impacto de las amenazas
 - Alcanzar los objetivos estratégicos
- Estas estrategias, se resumen en las acciones realizadas en las 4 Ps y 4 Cs.
- **Ventaja Competitiva:** Es una superioridad distinguida y fácilmente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad única y con valor significativo a un segmento del mercado, que sea difícil de ser imitada por la competencia.

1.3.3 Marco Legal. Las siguientes son reglamentaciones y normas que se deben tener en cuenta para llevar a cabo un buen desarrollo de las funciones de la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J):**

- **Registro Sanitario:** Es la autorización otorgada por la autoridad sanitaria de un país para producir y comercializar productos de consumo humano. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, es la entidad encargada de otorgar los registros sanitarios en Colombia. El cual tiene una vigencia de diez (10) años y se puede prorrogar indefinidamente por períodos sucesivos de Diez (10) años.
- **Tabla Nutricional:** A partir del 1 de Agosto de 2006, los alimentos envasados y empacados, deberán mostrar en sus etiquetas de forma obligatoria el rotulado

nutricional. El cual le brindará al consumidor la información básica referente a las proteínas, grasas totales, fibra y demás nutrientes que posee cada producto; Para que de esta manera, pueda el cliente final optar por los alimentos que de acuerdo a su criterio, contribuyan a una dieta saludable.

1.4 METODOLOGÍA

Este trabajo de grado, es un estudio descriptivo que parte de la información interna de la empresa y en la metodología de trabajo se ha recurrido a información primaria y secundaria, adquirida de entrevistas abiertas con dueños de la empresa, empleados de la misma y clientes en los diferentes puntos de venta, también se usaron libros, periódicos, Internet y demás herramientas que permiten conocer el comportamiento del mercado.

Para la realización del presente Plan de Mercadeo Estratégico, se tuvieron en cuenta las siguientes fases o etapas, las cuales se desarrollaron de manera ordenada y lógica, con el fin de darle una respuesta al problema planteado:

- Fase I- Conceptualización
- Fase II - Información
- Fase III - Análisis Situacional
- Fase IV - Diagnóstico
- Fase V - Formulación De Estrategias:
- Fase VI - Gestión Del Plan

2. INFORMACIÓN

2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA

Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J), es una organización familiar, la cuál, cuenta actualmente con una marca registrada, conocida como: **Cereales J.J** (nombre derivado del las iniciales de los nombres de los 2 hijos del propietario), que tuvo sus inicios en el año **2003** en la Ciudad de Cali. La idea de esta empresa, surgió cuando su propietario y representante legal el Señor José Luis Sánchez, conoció una persona que poseía la licencia para la distribución de todo tipo de cereales de excelente calidad y con sabores y texturas muy parecidos a Kellous y Nestle en la Ciudad de Bogota y de forma empírica, el analizo el mercado y se dio cuenta que las dos marcas que hasta la fecha existían, ofrecían productos muy costosos y no todos los padres podían llevarlos para el desayuno de sus hijos.

Para este año (2003) ya existía una marca de cereales en bolsa conocida como Vitarrico la cual tenía mucho éxito debido a sus bajos precios. Al observar esta oportunidad en el mercado se inicio a distribuir el cereal que era comprado al distribuidor autorizado en Bogota y era empacado en bolsas de bajo calibre lo cual generaba muchas averías del producto por sellado, rompimiento de la bolsa y deterioro del producto; todo esto debido a que los dueños trabajaban basados en conocimientos empíricos y no analizaron el logo y diseño del empaque el cual no fue bien aceptado por los supervisores de las grandes superficies como las 14, olímpicas, entre otras ya que no era llamativo y carecía de impacto para el Target de estos almacenes. Se llego a la conclusión de que se debería hacer una inversión razonable en empaque asesorados por personal profesional capacitado para lograr sobrevivir en el mercado, sacando así el empaque actual el cual es impactante, llamativo, de excelente calidad para una mayor durabilidad del producto, y además contiene toda la información requerida por el ministerio de salud para su circulación (tabla nutricional, invima, código de barras, fechas de vencimiento, lotes, entre otros).

En sus comienzos solo se le hizo posible el ingreso a algunos supermercados independientes como: Supermercado la Gran Colombia, Tobar Belalcazar en yumbo, Merca Todos, Merca Mío y otros más. En el año 2007 se empezó a presentar los productos en los grandes supermercados, teniendo respuestas positivas de codificación en supermercados como: Almacenes la 14, Olímpicas, Galerías, Mercainter, entre otros mas) teniendo como resultado una excelente aceptación por parte de los clientes y por ende buena rotación del producto.

CEREALES J.J, atiende actualmente el mercado de la ciudad de Cali, Yumbo, Palmira, Buga, Tulúa, Puerto Tejada y Santander de Quilichao, reportando excelentes ventas que hacen que la empresa presente un crecimiento considerable cada mes.

En este momento la empresa cuenta con una planta de empaque ubicada en el Barrio Municipal de la Ciudad de Cali, un sólido equipo de ventas conformado por mercaderistas encargadas de un grupo de supermercados específico y demás departamentos administrativos los cuales trabajan en pro del crecimiento de la empresa y posicionamiento de su marca en el mercado.

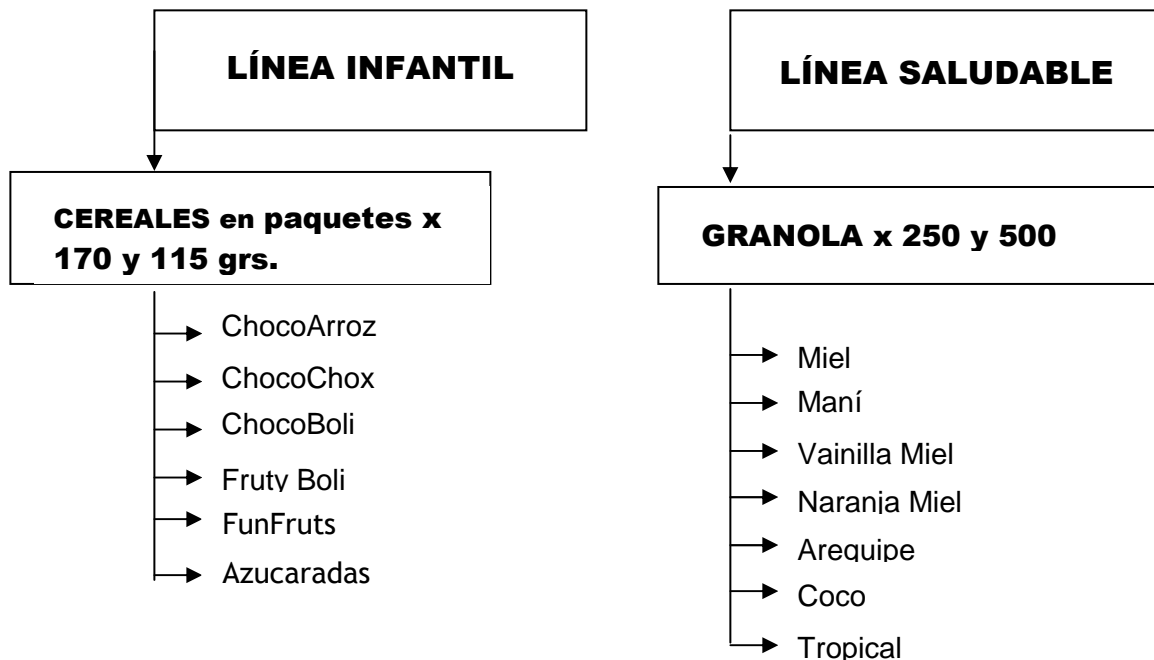
2.2 MARKETING MIX

El mercadeo al igual que otras ciencias, se encuentra soportado por elementos fundamentales, conocidos como las 4 p's y 4 cs, las cuales comprenden: producto, plaza, promoción, precio, compañía, clientes, competencia, clima o entorno. Teniendo en cuenta las teorías expuestas por Philip Kotler, en su libro de Marketing, estos elementos forman la mezcla perfecta para que una empresa logre obtener los mejores resultados de su mercado meta. A continuación, se analizará cada uno de estos elementos de gran importancia aplicados a la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**

2.2.1 4 P'S

Producto

Figura 1. Portafolio de productos de la empresa Sánchez Reina José Luis



Como se puede observar, la Línea Infantil esta conformada por 6 referencias de cereales los cuales se encuentran elaborados a base de maíz, avena, sabores a fruta, milo y lo mas importantes es que todos ellos contienen fibra natural, esta línea de productos esta dirigida principalmente al segmento de los niños, con el propósito de ofrecerles productos que ayudan a su buen crecimiento y desarrollo físico.

La Línea Saludable, esta conformada por un amplio grupo de presentaciones, las cuales poseen fibra natural, proteínas y se encuentran elaboradas a base de cereales como son la avena, cebada, germen y demás ingredientes que hacen de este producto un producto apto para jóvenes, hombres y mujeres de edades adultas que deseen alimentarse de una manera rica balanceada y completa, además sus siete sabores diferentes, permite que sus clientes puedan satisfacer sus gustos 100%.

Plaza

Sánchez Reina José Luis cuenta con una red de distribución, conformada por, Supermercados independientes y Autoservicios, Los cuales han sido codificados teniendo en cuenta que son plazas estratégicas, para la venta de estos cereales. Es importante resaltar que se espera para este año 2008 ampliar la cobertura en la ciudad de Cali y los pueblos aledaños ubicados en el sur occidente del país.

Tabla 2. Cobertura Geográfica de la empresa

ZONA	ALMACENES DE CADENA	SUPERMERCADOS INDEPENDIENTES	TAT
CALI	7 = 58 Supermdos	20	30
YUMBO		2	
JAMUNDI	1	2	
PALMIRA	2	4	
AMAIME		1	
TULUA	3		
BUGA	2		
PEREIRA	1		
PUERTO TEJADA		1	2
VILLA RICA		2	
SANTADER DE QUILICHAO	1	1	10
POPAYAN	1	2	5

Fuente: Información interna de la empresa Cereales J.J, análisis de las zonas de distribución. Cali, 2008. 1 carpeta.

Promoción

- **Publicidad.** Teniendo en cuenta, que la empresa **Sánchez Reina José Luis**, no posee un plan de mercadeo, ni de medios establecido y que además el capital para este tipo de inversiones es aun muy pequeño, se han empezado a realizar cenefas las cuales son colocadas en todos los bordes de las góndolas de los supermercados y autoservicios, donde se encuentra exhibido el producto.
- **Promoción.** Para coordinar todas las actividades promocionales, se tienen en cuenta los calendarios promocionales de todos los Supermercados principalmente, y se participa en los eventos especiales que en ellos se realicen (Aniversarios, día de la Salud en Abril, día de la madre, día del padre, amor y amistad, entre otros) y se participa mas que todo con rifas, pague 1 lleve 2, obsequios en el instante por la compra del cereal como platicos infantiles, anchetas y también se han realizado amarres a productos complementarios como la leche.

- **Relaciones Públicas.** El dueño y representante legal el Señor José Luis Sánchez Reina, tiene muy claro que unas buenas relaciones publicas son la llave del éxito para toda empresa, es por esta razón que dentro de sus gastos de representación hay asignado un capital para almuerzos, reuniones, obsequios y demás atenciones, las cuales se les realizan a los diferentes administradores y personal en general de los diferentes supermercados, con el propósito de afianzar las relaciones y generar una mayor atención e importancia a sus productos en los diferentes puntos de venta.

- **Fuerza de Ventas.** La fuerza de ventas de la empresa **SACHEZ REINA JOSE LUIS (CEREALES J.J)**, se encuentra conformada por 15 personas todas mujeres, distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 3. Personal que conforma la Fuerza de ventas de la empresa

PERSONAL	CALI	PALMIRA	TULUA	PEREIRA
Coordinadora de Mercadeo	1			
Mercaderistas	5	1	1	1
Impulsadora	1			

Fuente: Información interna de la empresa Cereales J.J, Personal de la fuerza de ventas. Cali, 2008. 1 carpeta.

Precio

Es importante resaltar que se realizan inspección de precios, que permitan estar a la par con la competencia, teniendo como base los gramajes ofrecidos. A continuación se muestra la tabla de precios de **CEREALES J.J** Vs. su competencia Directa, para la línea infantil y la Línea saludable.

Tabla 4. Análisis de precios Vs. La competencia “Línea Infantil”

LÍNEA INFANTIL Análisis de Precios					
Marca	Referencia	Gramos	Precio Vta. Publico	Costo Gramo	% Variación
CEREALES J.J	Azucaradas	170	2.400	14.1	
	Chocoarroz	170	2.670	15.7	
	Chocoboli	115	1.700	14.7	
	Fruty Boli	115	1.700	14.7	
	Choco Chox	170	2.400	14.1	
	Funfruts	115	1.700	14.7	
				14.6	100%
VITARRICO					
	Chiky-Chocos	250	3.300	13.2	
	Anillos Frutados	200	3.120	15.6	
	Choco-Flupis	250	3.500	14.0	
	Suca-Ricos	250	3.300	13.2	
	Riky-Ricos	200	2.400	12.0	
				13.6	93.1%
KARIMBA	Chocosafari	270	3.650	13.5	
	Azucaradas	270	3.150	11.6	
	Pop Cronch	250	3.650	14.6	
	Abci-Too's	250	3.650	14.6	
	Cronch-Flakes	250	3.650	14.6	
	Fruty-Aros	240	3.640	15.2	
				14.1	96.5

A pesar de que la variación de precios con respecto a su competencia directa esta por debajo de la misma, debido al gramaje utilizado por cereales J.J, que es menor a los demás, para muchos clientes el producto es mas económico y practico, debido que al traer menos cantidad pueden llevar mas bolsitas de cereal y les dura mas tiempo, que llevar una de la competencia y dejarlas abiertas a que se les acabe mas rápido o se les dañe el producto. Además la calidad del cereal **J.J** es visiblemente superior, ya que su forma y apariencia es más provocativa.

Tabla 5. Análisis de precios Vs. La competencia “Línea Saludable”

LINEA SALUDABLE Análisis de precios					
Producto	Marca	Gramos	Precio de Venta Público	Costo X Gramo	% Variación
Granola	Granola J..J	250	2.500	10.0	100%
	Granola J.J	500	4.300	8.6	-14%
	La Despensa	250	2.850	11.4	14%
	Toning	350	3.780	10.8	8%
	Vitarrico	250	2.050	8.2	-18%
	La Superior	250	3.420	13.7	37%
	Nutrive	400	4.000	10.0	0%
	Granny	400	4.550	11.3	13%
	Pronut	250	3.050	12.2	22%

Tomando como referencia, los productos marca J.J, pertenecientes a la línea saludable con base a 100%, se puede observar, como varían los precios con respecto a la competencia. En términos generales se concluye que los productos de la competencia en su mayoría están por encima de los precios de la marca JJ con excepción de Vitarrico.

2.2.2 4C`S

Compañía

La empresa cuenta con un equipo de trabajo conformado por 14 personas distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 6. Personal que conforma la empresa

DEPARTAMENTO	CARGO	N- DE PERSONAS
ADMINISTRATIVO	GERENTE	1
	ADMINISTRADORA	1
	CONTADORA	1
EMPAQUE	EMPACADORES	3
VENTAS	COORD. DE MERCADEO	1
	BODEGA	1
	MERCADERISTAS	4
	CONDUCTORES	2

Fuente: Información interna de la empresa Cereales J.J, Nomina de la empresa. Cali, 2008. 1 carpeta.

La empresa cuenta actualmente, con una bodega mediana donde es almacenado el producto importado, ubicada en el barrio Municipal de la ciudad de Cali, posee la logística y el personal necesario y capacitado para entregar el producto en el momento oportuno, brindando un excelente servicio.

Clientes

Los Cereales marca **J.J**, están dirigidos a un Nicho de Mercado, conformado por los hogares pertenecientes a los NSE 2,3,4 de la Ciudad de Santiago de Cali y zonas aledañas, en los cuales habiten niños, jóvenes y adultos, entre los 5 a los 50 años de edad.

Competencia

La competencia directa de la marca **CEREALES J.J**, la constituyen empresas que poseen un portafolio de productos conformado por cereales y granola:

En la Línea infantil: Vitarrico, Karimba y Orioni

En la línea Saludable: La conforman empresas que tienen un buen posicionamiento y trayectoria en el mercado como La Despensa, Toning, Vitarrico, La Superior, Nutrive, Granny y Pronut.

Clima o Entorno

El mercado consumidor de cereales en Colombia, se encuentra en crecimiento ya que las familias Colombianas están adoptando el hábito de incluir en su desayuno un plato de cereal, sea este granola o cereales que sean nutritivos y

Contengan fibra natural, que aporten beneficios en el crecimiento de los niños y en la buena digestión de la familia entera.

De acuerdo a esto, se puede observar con mayor claridad, las grandes oportunidades que presenta este mercado; sin descuidar la gran competencia que también se genera debido a esa enorme demanda, la cual está conformada por empresas mucho más grandes y posicionadas en el mercado.

2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J), es una empresa con cinco (5) años de trayectoria en el mercado, la cual se ha caracterizado por su excelente labor de cobertura, alcanzando así un promedio del 70% en la ciudad de Cali.

Debido a los fuertes cambios que ha sufrido la economía Caleña, en la cual los clientes buscan calidad pero a precios mas bajos, las empresas han tenido que reestructurar su portafolio de productos para satisfacer estas necesidades latentes, razón por la cual han aparecido paulatinamente empresas competidoras, con una serie de marcas en bolsa como Pronuts, Toning, La despensa Natural, Vitarrico, Río Valle, Karimba y Orioni que son los competidores inmediatos, sumado a empresas como Kellogs, Nestle y Quaker que poseen una trayectoria y posicionamiento muy alto en el mercado.

A pesar de esto la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)** ha tenido un excelente crecimiento, el cual se ve reflejado en sus ventas. Teniendo en cuenta que la empresa en evaluación no puede dejar de defender esta participación obtenida, y la única manera es organizándose y estructurando un plan estratégico que le permita mantenerse y consolidar su participación en un mercado muy competido.

Línea Infantil

En Unidades

2006	2007	% 05 - 06
15.000	25.000	66%

Línea Saludable

En Unidades

2006	2007	% 05 - 06
0	3.571	100%

Fuente: Información interna de la empresa Sánchez Reina José Luis, Ventas en unidades de productos. Cali, 2006 y 2007. 1 Archivo computador.

El objetivo de toda empresa no es solo generar ventas, si no también cultivar para el mañana, razón por la cual existe el posicionamiento, herramienta clave que hace que el cliente conozca una marca, se identifique con ella y ante todo que la recuerde, para así no solo tener ventas de momento, si no también ganar clientes reales y fieles a la marca que puedan llamarla por su nombre y recomendarla a nuevos clientes. Esta es la debilidad de la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)** ya que sus clientes saben de ella y la recuerdan cuando la observan, pero no tienen grabada la marca. Esto debido a que no se ha realizado ningún trabajo de merchandising ni de mercadeo serio y apropiado que le permita adquirir este posicionamiento deseado.

Por lo anterior, es de vital importancia para la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)** contar con un plan de acción, que permita planear estrategias viables para construir un fuerte posicionamiento que permita familiarizar más al cliente con la marca y consolidar así la marca en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, la formulación del problema podría plantearse de la siguiente forma:

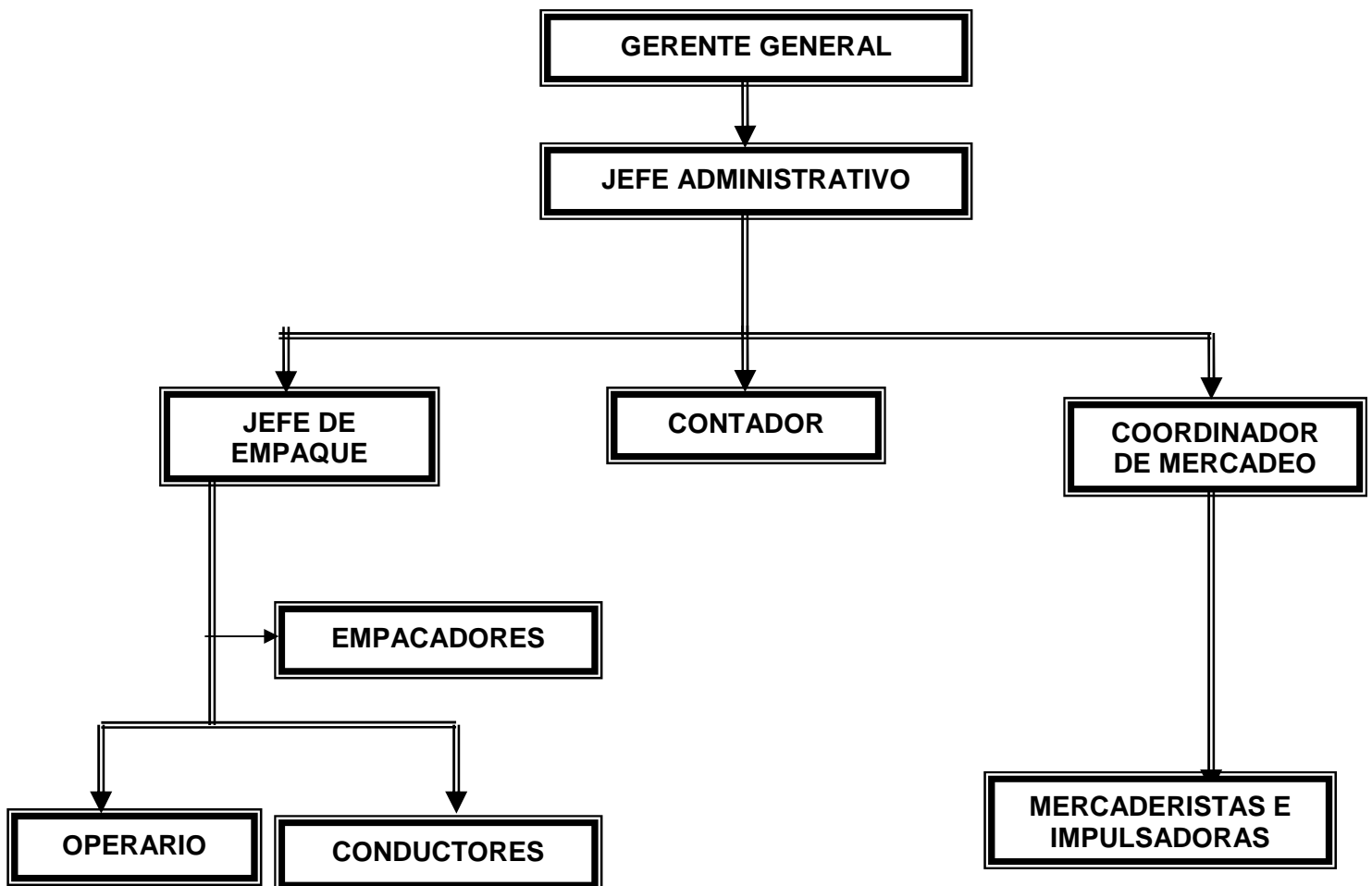
¿Cómo a través de un plan estratégico de marketing la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)** puede consolidar y posicionar su marca en el mercado del sur occidente colombiano dentro de la Categoría de Cereales?

3. ETAPA DE ANÁLISIS

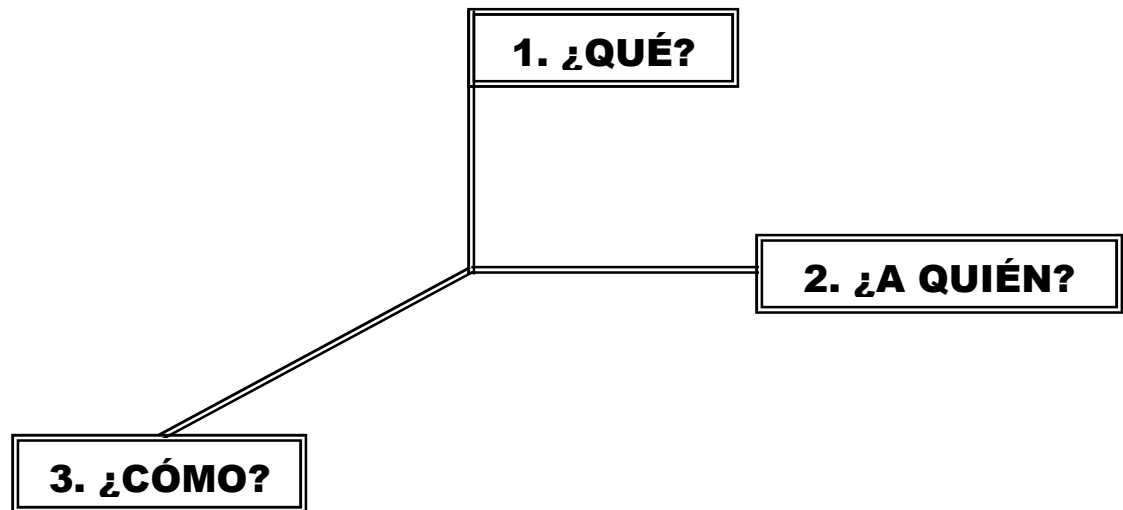
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

3.1.1 La empresa y su función. La empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, es una empresa dedicada a la distribución de cereales. Para poder llevar a cabo dicha labor, cuenta actualmente con un equipo de trabajo organizado de tal forma, que se puedan tener mandos dependientes uno de otro con el propósito de crear sinergia en la labor. (Ver organigrama de la empresa)

Figura 2. Organigrama Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)



• **Figura 3. Definición del negocio.**



- **QUÉ:** Los Cereales y granolas marca **J.J**, satisfacen la necesidad de padres de familia que desean dar a sus hijos y a ellos mismos un desayuno rico, divertido pero ante todo saludable y nutritivo que aporte múltiples beneficios para la salud de todos los miembros de la familia.

- **A QUIÉN:** Los Cereales marca **J.J**, están dirigidos a un Nicho de Mercado, conformado por los hogares pertenecientes a los NSE 2,3,4 de la Ciudad de Santiago de Cali y zonas aledañas, en los cuales habiten niños, jóvenes y adultos, entre los 5 a los 50 años de edad.

- **CÓMO:** Mediante la adecuada distribución de los productos en los diferentes canales de distribución, mejorando su estructura logística y aplicando siempre la estrategia de justo a tiempo.

3.1.2 Misión. Distribuir productos a base de cereales, que cumplan con los más altos estándares de calidad, para lograr así satisfacer a todos los clientes que buscan productos nutritivos, ricos, alimenticios, que contribuyan con su salud y calidad de vida de toda su familia, a precios asequibles.

3.1.3 Visión. En el año **2012**, la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, será una empresa de cobertura nacional con cereales líderes en el mercado; para esto los procesos estarán estandarizados, se contará con una continua capacitación a nuestro equipo de trabajo en cada una de las áreas, logrando una organización más eficiente y productiva para el beneficio de todos los involucrados.

3.1.4 Evaluación del desempeño interno y externo

- **Evaluación del desempeño interno**

Tabla 7. Evaluación del desempeño interno

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Organización Legal	X		5	La empresa se encuentra legalmente constituida	OK
Organización Funcional	X		5	Existen manuales de funciones y tareas para el personal de la empresa.	Su actualización de acuerdo a evolución de la empresa y cargos nuevos desarrollados.
Recursos Humanos	X		5	Todos los departamentos cuentan con personal capacitado y profesional que posee la suficiente experiencia en sus labores.	Mantener incentivado a todo el personal con programas de capacitación y desarrollo personal y profesional
				La empresa, no cuenta con gran fluidez para invertir	Urge la creación de alternativas, para la captación de recursos

Recursos Financieros	X		3	en su crecimiento, debido a que es una empresa familiar y no existen socios alternos, razón por la cual la inversión se da de acuerdo a las ventas y a los periodos de pago establecidos entre Supermercado – empresa..	financieros en búsqueda de liquidez. Esto se dará a través del desarrollo de estrategias de penetración y posicionamiento en nuevos mercados y captación de clientes potenciales dentro y fuera de Cali; con negociaciones de pago máximo a 15 días.
Recurso Tecnológico	X		3	La empresa CEREALES J.J , cuenta con maquinaria y equipos de trabajo para realizar la labor de empaque, pero estos son muy manuales lo cual no permite tener una producción a escala, que minimice tiempo y maximice la producción.	Es urgente la necesidad de maquinaria más tecnológica para el proceso de empaque ya que la demanda cada vez crece y toca invertir dinero en diversas actividades, como horas extras lo cual debilita al trabajador y no genera el mismo resultado.
Infraestructura	X		3	La empresa posee una infraestructura muy reducida, razón por la cual se deben repetir pedidos de materia prima semanales para su bodegaje, incurriendo	Debido a este problema ya se están realizando trámites para la adquisición de una nueva infraestructura. Solución que esta siendo bien analizada, por medio de la

				así en costos innecesarios, los cuales podrían ser reducidos si se cuenta con una infraestructura mas amplia.	observación de las utilidades generadas por las ventas actuales y proyectadas y no incurrir así en problemas para la empresa.
Orientación al Cliente	X		4	La empresa realiza por medio de su fuerza de ventas, un seguimiento de las satisfacciones e insatisfacciones del cliente, con respecto a los productos de las dos líneas, además la coordinadora de mercadeo trata de atender preguntas, y solucionar problemas que se presenten con los productos de forma personal y telefónica con el cliente.	Seguir con estas tácticas, e incrementar las estrategias para cautivar y satisfacer al cliente, con el fin de lograr fidelidad hacia nuestros productos. Crear planes de acción que permitan participar en las actividades de los colegios como patrocinadores, con el fin de dar a conocer la marca, crear conciencia e ir posicionando y fidelizando la marca cada vez más.
Macrosegmentación	X		3	Cereales J.J cubre especialmente la Ciudad de Cali y se han logrado hacer contactos en zonas aledañas, en las cuales se tienen clientes,	Teniendo en cuenta que se tiene como objetivo consolidar y posicionar la marca en el Sur Occidente del país, se deben examinar cada una de estas zonas, con el propósito de

				especialmente en almacenes independientes, supermercados y se atienden los Supermercados la 14, de Tulúa y Palmira.	consolidar la marca, examinando también nuevas zonas del territorio Colombiano positivas, para el crecimiento de la empresa.
Microsegmentación	X		4	Los productos que ofrece la empresa se encuentran divididos en dos líneas, teniendo en cuenta las diferentes necesidades de los clientes, pero cada una de ellas cuenta con una calidad y dedicación única que hace que tanto los niños en la línea infantil, como los adolescentes y personas mayores en la línea saludable, sientan lo importante que es su beneficio y satisfacción para la empresa.	Aunque se manejan dos líneas de productos, dirigidas a dos segmentos diferentes, no se ha realizado ningún plan estratégico de segmentación, que permita observar claramente la importancia que posee esta variable en el crecimiento de la empresa, su posicionamiento y consolidación en el mercado
Sistemas de	X		4	Actualmente, se cuenta con un sistema que permite registrar las ventas	A pesar de tener un buen sistema para el análisis de ventas, rentabilidad y costeo, se

Información				que se realizan a cada uno de los clientes, las averías que cada uno genera, los estados financieros con cada uno de ellos y demás información usada para fines contables.	debe organizar de tal forma, que esta información genere mayores beneficios enfocados al crecimiento de la empresa y seguridad en la toma de decisiones
Mercado Objetivo	X		4	El alcance geográfico tenido en cuenta como primera medida, es la Ciudad de Cali, en los estratos 3, 4 y 5 en la cual ya se ha logrado alcanzar un moderado cubrimiento y las zonas aledañas a ella, las cuales ya atendemos de forma regular. En cada una de estas zonas se ha tratado de buscar el mercado objetivo ya expuesto, para no diseñar estrategias distorsionadas.	Se espera posicionar la marca a nivel nacional y realizar una investigación, enfocada en buscar nuevas plazas donde se pueda comercializar los productos que ofrece la empresa.
Fortaleza de la empresa	X		5	La responsabilidad, entrega y dedicación de todos sus empleados, hace que	Continuar trabajando en creación de generadores de incentivos para los

				<p>el equipo de trabajo sea excelente y esto se percibe en la atención dada al cliente, calidad de los productos, la presencia del producto en el momento y lugar adecuado y demás beneficios ofrecidos, Generando esto cumplimiento y satisfacción al cliente, que es nuestra principal labor.</p>	<p>empleados, con el propósito de reforzar los enlaces afectivos hacia la empresa, para de esta forma trabajar en un mejor ambiente y continuar ofreciendo lo mejor de cada uno, a los clientes.</p>
Debilidades de la empresa	X		2	<p>Debido a su condición de empresa nueva en el mercado, no cuenta con un fuerte posicionamiento en el sector en que compete, que le permita ser recordada por el cliente, sin tener que observar el producto.</p>	<p>Se debe desarrollar con urgencia un plan de posicionamiento, en búsqueda de reconocimiento y preferencia por parte del público objetivo con una estrategia de comunicación bien explotada, dados los limitantes recursos financieros para ello.</p>
Sistemas de Información de mercadeo	X		4	<p>A pesar de que no existe un plan de mercadeo estratégico, se ha conformado un grupo</p>	<p>Desarrollar un plan de mercadeo estratégico, que permita conocer el objetivo claro y por ende la definición de las</p>

				de personas dedicadas a manejar este depto de la empresa, conformado por una Coordinadora de Mercadeo, Mercaderistas e impulsadora, las cuales trabajan, en pro de las exigencias del mercado.	acciones a realizar, en búsqueda de su cumplimiento. Los resultados se verán reflejados en el incremento considerable de las ventas, de una forma más conciente.
Plan de mercadeo estratégico		X	2	No existe un Plan de Mercadeo Estratégico.	Se debe realizar con urgencia un Plan de Mercadeo Estratégico, que permita conocer los objetivos, las metas y las estrategias claras, que guíen a la empresa hacia un camino de éxito, crecimiento y posicionamiento.
Sistemas de control del PME		X	2	Ya que no existe un Plan de Mercadeo Estratégico, por ende tampoco un sistema de control.	Crear un sistema, que le permita controlar cada una de las actividades a realizar y realizadas.
Sistemas de evaluación del PME		X	2	Al no existir, un Plan de Mercadeo Estratégico, tampoco un sistema de evaluación.	Realizar un sistema de evaluación, que permita periódicamente evaluar el grado de cumplimiento de las acciones realizadas, por

					medio de calificaciones.
Calificación Promedio	3.5				

Al evaluar el desempeño interno de la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, se puede concluir que el mayor problema radica en la falta de una planeación estratégica, que permita conocer y seguir unos parámetros para cada actividad.

Cabe resaltar que la empresa ha hecho posible la creación de una calificación aceptable con respecto al desempeño interno, lo cual bien administrado le genera grandes y rentables crecimientos.

- **Evaluación del desempeño externo.** Al igual que en el caso anterior, en el cual se analizan parámetros relevantes de la empresa, para determinar las principales falencias que afectan el desarrollo de ellas. De esta misma forma en la Tabla No. 7, se realizara la evaluación del desempeño externo, hay una casilla se **SI**, indicando que la empresa posee este aspecto y un **NO**, si no lo posee.

Posteriormente, se muestra una calificación de 1 a 5, donde el 5 expresa una buena calificación, en este aspecto otorgado a su competencia frente a la condición actual de la empresa evaluada y el opuesto 1 si la competencia se encuentra mal en comparación con la empresa en estudio (**Cereales J.J**), el 0 significa que no lo tiene. Finalmente se presenta el cuadro de la justificación, donde se explica la razón de la calificación y el cuadro de las justificaciones donde se escribirán algunas si es necesario.

Tabla 8. Evaluación del Desempeño Externo.

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIONES
Fortaleza de la Competencia	X		5	El mercado de los cereales, esta fuertemente atacado por empresas que observan la enorme demanda de clientes que desean consumir cereal de calidad a buenos precios, razón por la cual hoy en día hay una enorme variedad de marcas de cereal en bolsa para satisfacer esta necesidad, pero empresas de fuerte posicionamiento han ingresado a este mercado, llevado la delantera en ventas.	Se debe establecer con urgencia, el Plan a desarrollar en búsqueda de reconocimiento y preferencia por parte del mercado objetivo y ante todo un fuerte posicionamiento que logre que el cliente se familiarice con la marca.
Debilidades de la Competencia	X		5	El trabajo de mercadeo de varias empresas de la competencia es muy regular, generando esto escasez de producto en los puntos de venta muy repetitivo.	Se deben incluir en el Plan Estratégico, acciones que permitan hacer un mejor uso de todas las ventajas que se tienen con respecto a la competencia, en cuanto a la fuerza de ventas.
Competidores Potenciales	X		4	Existen proveedores quienes buscan solo vender, por tal razón ofrecen productos en condiciones no muy confiables a granel, en zonas muy populares y no muy conocidas de la ciudad, con el propósito de minimizar costos y ganar más.	Desarrollar acciones estratégicas informativas, destacando las diferencias entre estos productos, en estos sectores a quienes puede parecer algo costoso el producto y hacerles comprender la importancia de un buen empaque, para la conservación del producto y de la salud.
Clientes	X		5	Se trabaja continuamente por	Se deben incluir en el plan de mercadeo,

				mantener satisfecho y complacido a todos los clientes que consumen los productos marca J.J, razón por la cual las impulsadoras tienen la tarea de hablar con el cliente y conocer sus sugerencias e inquietudes. Pero se necesita aumentar el número de clientes reales.	estrategias de posicionamiento, captación y fidelización de los clientes actuales y futuros. Con el propósito de incrementar el mercado real de La marca J.J. Y realizar un análisis que permita conocer a cuantos clientes se llega vs. El potencial real del mercado, para saber el actual nivel de distribución de la marca.
Clima organizacional Externo	X		4	Se mantiene un ambiente propicio y en armonía con los clientes, y proveedores ya que se maneja un continuo contacto.	Intensificar las relaciones públicas con los clientes y proveedores, con el propósito de tener una estrecha relación comercial.
Calificación Promedio	4.6				

Al evaluar el desempeño externo de la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, se puede observar que existen gran cantidad de competidores directos muy bien posicionados y con estrategias de mercadeo claras y agresivas. De igual forma, existen otros competidores potenciales que ofrecen alternativas a los clientes, basadas en una comercialización de productos que no cumplen con los debidos estándares de calidad y solo buscan vender para obtener un beneficio propio mas no bilateral cliente - vendedor.

Sin embargo, la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)** posee estrategias que le permiten igualar de cierta forma a sus competidores más directos e incluso superarlos en materia de calidad, servicio y atención al cliente.

3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

3.2.1 Análisis del medio ambiente externo. En este campo se describen cada una de las variables que intervienen en el desarrollo del sector de los cereales con fibra natural.

- **Económico y social.** El mundo entero ha tenido grandes cambios debido a la globalización la cual abrió puertas a nuevas culturas, modificando los roles familiares, en los cuales la madre de familia ya no es solo eso, si no por el contrario la madre de hoy es la esposa, madre, profesional y ejecutiva, que debe sacarle tiempo a cada actividad, es por esto que costumbres y hábitos alimenticios extranjeros hacen hoy parte de nuestro día a día.; con el propósito de brindar una alimentación saludable balanceada y ante todo rápida de preparar a nuestras familias especialmente a los niños y adolescentes del hogar, quienes se encuentran en etapas de crecimiento.(información publicada en la revista Dinero 2007).

Los cereales son la mejor alternativa para el desayuno, ya que son saludables por que se encuentran elaborados con el grano entero del cereal y contienen mucha fibra, vitaminas, minerales y ácidos grasos saludables y además su divertida variedad, les permiten ser fácilmente aceptado por los niños (Revista Consumer 2006).

Debido a la fuerza que han adquirido en estos últimos tiempos, los productos prácticos y fáciles de preparar, se trabaja un tipo de merchandising aplicado para vender la idea de ricos, saludables y nutritivos, que todos los niños y especialmente sus madres quieran adquirirlos para el desayuno; pero los elevados precios lo impedían, es por esto que han aparecido nuevas empresas que distribuyen el cereal importado de las grandes productoras extranjeras y lo distribuyen en empaques menos ostentosos, pero que cumplen con normas estrictas de calidad; para poder así ofrecer un producto de excelente calidad a mas bajos precios. (Es el caso de Cereales JJ)

- **Cultural.** Anteriormente era muy complicado para las madres entender el verdadero poder nutricional que poseían los cereales para el desayuno, ya que para ellas no era posible que unas hojuelas azucaradas o un cereal en forma de arroz y con sabor a chocolate pudiera reemplazar el desayuno tradicional, pero hoy en día y gracias a los estudios realizados con respecto a estos productos, se ha demostrado que contienen buenos niveles de fibra natural, calorías y vitaminas aptas para el adecuado crecimiento de los niños, además su extensa variedad en sabores y formas hacen la vida de la madre y el niño mas tranquila y menos complicada a la hora del desayuno. Es por esta razón que hoy por hoy el consumidor Colombiano consume estos productos con la entera seguridad de sus beneficios.

- **Tecnológico.** Otro factor que permite tener seguridad a la hora de consumir este producto, es la alta tecnología aplicada en su producción desde el momento de la recolección del trigo, los procesos de transformación y finalmente su proceso de empaque, hacen que este producto cumpla con altos estándares de calidad e infinidad de pruebas que lo certifiquen; tanto así que la mayoría de las empresas

productoras son internacionales ya que cuentan con la maquinaria y tecnología de punta adecuada y necesaria.

- **Legal:** Toda industria que se encuentre dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios, debe cumplir con políticas planteadas de sanidad, expedidas por la secretaria de salud correspondiente; que aseguren la calidad del producto, como son la elaboración de tablas de formulaciones, que contienen todos los ingredientes utilizados para la elaboración de dicho producto, además deben tener la licencia de manipulación de alimentos y el registro Invima para que los autorice como distribuidores legales de productos alimenticios.

3.2.2 Análisis del Medio Ambiente Competitivo. De acuerdo a lo expuesto en el libro de Marketing Estratégico de Jean – Jacques Lambin, página 287 “La noción de rivalidad se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa, para explotar una ventaja competitiva en un mercado de referencia, depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, si no también del papel ejercido por las fuerzas rivales, como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores”. A continuación, analizare los principales competidores existentes en el mercado de los productos de cereales, los cuales son los productos comercializados por la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J).**

3.2.3 Descripción de la Competencia. En cuanto a la línea Infantil, la competencia directa para la empresa **Sánchez Reina José Luis** con su marca Cereales J.J, la constituyen marcas de gran trayectoria en el mercado, las cuales a su vez se encuentran respaldadas por empresas poseedoras de un alto grado de posicionamiento. Como son: Nestle, Kellous, Quaker, Vitarrico, Karimba, Río Valle, Orioni, entre otras.

Según información dada por las personas encargadas de las codificaciones en los diferentes Supermercados de cadena, desde comienzos de año 2004, se han intensificado el ingreso de productos de Cereales, “anteriormente solo eran tres marcas, en esta línea” dice una de las supervisoras de las 14 (Martha Paz) “Hoy en día llegan una cantidad de cereales en bolsa muy económicos, de buen sabor y con toda la información necesaria y exigida para su correcta distribución”.

En la línea Integral, existen 11 marcas diferentes, cada una de ellas con una buena trayectoria en el mercado y por ende un posicionamiento adquirido: estas son: Toning, La Superior, Nestle, Kellous, Vitarrico, Quikely, Nutrive, Granny, Pronut, La Despensa Natural y Granola J.J.

Línea Infantil

Vitarrico

Con una trayectoria de aproximadamente veinte (20) años en el mercado, la empresa Vallecaucana Vitarrico, se ha dedicado exclusivamente a la producción y comercialización de cereales, los cuales se distribuyen hoy en día en los principales Supermercados de Cadena como los Supermercados la 14, Galerías, Comfandis y demás Supermercados Independientes de la Ciudad de Cali y corregimientos aledaños. Cuenta además con una estructura de ventas organizada conformada por mercaderistas que se encargan de atender rutas ya asignadas e impulsadoras que realizan la labor de impulso y degustación, con el propósito de dar a conocer el producto al cliente final.

Mayor Fortaleza: Su trayectoria en el mercado, le permite poseer cierto grado de recordación por parte de los clientes, además manejan precios muy asequibles con buenos gramajes de producto y posee una buena presentación.

Otros puntos fuertes:

- Poseen un buen equipo de trabajo, principalmente en el departamento de ventas.
- Presentan una buena variedad de producto

Línea Integral

Toning

Empresa de gran trayectoria en el mercado, dedicada principalmente a la comercialización de productos de la línea integral, como son las harinas, coladas, hojuelas, etc. Esta empresa posee un amplio cubrimiento en las diferentes zonas y corregimientos de la ciudad, logrando así ser prácticamente líder en este mercado.

Mayor Fortaleza: Excelente grupo de mercadeo y fuerza de ventas, lo cual les permite tener un amplio cubrimiento, al punto de estar como líderes en excelentes plazas no visitadas por la competencia.

Otros Puntos Fuertes

- Excelente presentación de los productos ofrecidos al mercado, lo cual inspira en el cliente confianza, calidad y prestigio.

- Gran inversión en publicidad, al punto de realizar pautas televisivas de sus nuevos productos.
- Excelente materias POP.

3.2.4 Barreras de Entrada

Barreras De Entrada: Altas

- ✓ Altas exigencias de capital
- ✓ Requisitos y licencias a cumplir expedidas por la secretaria de salud
- ✓ Dificultades para obtener negociaciones estables con proveedores
- ✓ Mano de Obra calificada, para cumplir con requisitos de calidad que permitan posicionar la marca.
- ✓ Búsqueda de espacios en góndola de los Almacenes y aceptación de codificaciones en los mismos.

Barreras De Salida: Altas

- ✓ Rompimiento con las obligaciones legales y morales para con los clientes, compañías bancarias y crediticias proveedores y empleados.
- ✓ Bajo precio de las maquinarias utilizadas, debido a la desvalorización ya que la tecnología cambia y evoluciona cada día.
- ✓ Descontrol Emocional en los clientes fieles consumidores del producto.

3.2.5 Productos Sustitutos. Basándose en el concepto de Jean – Jaques Lambin, pagina 289 de Marketing Estratégico sobre productos sustitutos, dice que “Son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente”. Para este caso, a continuación expondré las alternativas alimenticias sustitutas:

Teniendo en cuenta los hábitos y usos de los cereales y por ende su función en el cuerpo humano, se puede resaltar, que estos son consumidos por niños y adolescentes en la línea infantil y por personas que buscan principalmente salud, estado físico, buena nutrición, en la línea saludable. Tales como: Galletas Integrales, Panes Integrales, Frutas, Lácteos Descremados.

3.2.6 Análisis de clientes / Consumidores. En la categoría de productos a base de cereales, se presentan dos tipos de mercado de clientes: el mercado de consumo y el mercado de negocios, que a su vez venden al mercado de consumidores. En el siguiente cuadro se realiza el análisis de mercado de consumidores y el mercado de negocios:

Tabla 9. Análisis de clientes / Consumidores

	CONSUMIDORES	NEGOCIOS
Quienes son los Clientes	<p>Madres y padres de familia que tengan hijos entre los 5 a los 17 años.</p> <p>Personas adultas que no sufran de diabetes y deseen tener una alimentación saludable.</p>	<p>Almacenes de cadena, Autoservicios y Tiendas de barrio.</p>
Que Compran	<p>Cereales y Granolas que posean buenas presentaciones y precios llamativos.</p> <p>Productos recomendados por sus médicos, para incluir en su dieta alimenticia.</p> <p>Productos alimenticios que sean agradables ante la observación de sus hijos.</p> <p>Productos que sean recomendados por familiares o amigos que ya lo hayan probado y les haya gustado.</p> <p>Compran en pequeñas cantidades.</p>	<p>Productos que pertenezcan a una categoría de buena rotación en el mercado.</p> <p>Productos que posean buenas presentaciones y generen un buen margen de rentabilidad.</p> <p>Productos que ofrezcan un buen servicio de mercadeo.</p> <p>Productos que cumplan con todas las normas y requisitos legales para su distribución.</p> <p>Compran en grandes cantidades</p>
Como lo Usan	<p>Lo consumen con mayor frecuencia en los desayunos, las loncheras de los niños y en la cena.</p>	<p>Como productos que hacen parte de su surtido de venta, para ofrecer al cliente final.</p>
Cuando Compran	<p>Cada vez que se les acaba el producto en sus hogares, para su consumo, por lo regular en el mercado semanal.</p>	<p>Por lo regular todos los negocios compran cuando sus inventarios se están agotando.</p>
	<p>Tienen en cuenta</p>	<p>Teniendo en cuenta las</p>

<p>Como Seleccionan</p>	<p>recomendaciones dadas por personas de confianza que ya hayan probado el producto.</p> <p>A través de observaciones de precios y beneficios de diferentes productos, seleccionando así el que mas se adapte a su presupuesto y necesidad.</p> <p>Seleccionan productos que ya conozcan y les hayan agradado (recompra).</p>	<p>referencias comerciales con otros clientes y la experiencia que tiene dicho proveedor en el mercado.</p> <p>Seleccionan proveedores que posean las propuestas comerciales más atractivas.</p> <p>Si es el caso de recompra directa, se tiene en cuenta la satisfacción de pedidos anteriores.</p>
<p>Por que lo Prefieren</p>	<p>Por que son los más recomendados por sus conocidos de confianza.</p> <p>Por que cumplen con sus expectativas de recibir calidad, buen sabor y salud para su organismo.</p> <p>Por se encuentra al alcance de su presupuesto.</p> <p>Por que ya son conocidos en el mercado.</p>	<p>Por que el proveedor ofrece condiciones de negociación favorables, como plazos de pago y descuentos.</p> <p>Por que ofrecen buen servicio en ventas, como impulso, material P.O.P entregas puntuales, entre otras.</p> <p>Por que son productos confiables.</p>
<p>Como responden a los Programas de Marketing</p>	<p>Responden activa y positivamente ya que cualquier actividad esta cargada de degustaciones, descuentos, amarres, rifas y obsequios, lo cual les permite adquirir un beneficio adicional al efectuar la compra.</p>	<p>Este tipo de clientes responde muy bien ya que los programas de marketing ofrecidos, genera mayor rotación del producto y por ende más rentabilidad y conocimiento del establecimiento frente a los diferentes clientes.</p>
	<p>Cada vez que se les acabe el producto en sus</p>	<p>Dependiendo la demanda generada por los</p>

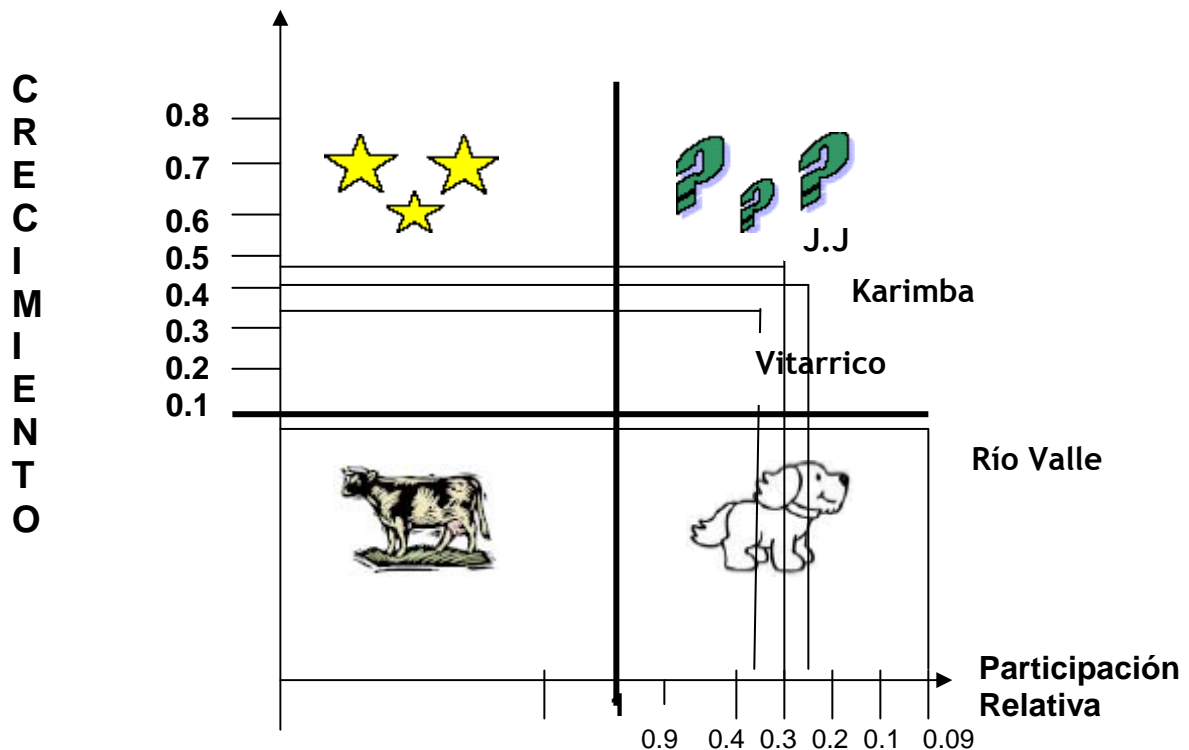
Volverán a comprar	hogares para el consumo. Depende de su experiencia con el producto, es decir con los beneficios adquiridos.	compradores y el cumplimiento de las condiciones de negociación.
Valor del mercado en el largo plazo	Para los consumidores, los productos alimenticios como los cereales y las granolas, toman importancia a largo plazo ya que son fundamentales para una alimentación saludable y balanceada. Teniendo en cuenta los beneficios suministrados por los mismos a cada cliente.	Para este tipo de clientes, la calidad de estos productos es muy importante por que da buena imagen al almacén, ayudando a que se repitan las compras de los clientes y por ende la rotación de sus inventarios sea mayor a largo plazo.
Segmentación	Cereales: Niños entre los 5 a los 17 años de edad. Granolas: hombres y mujeres entre los 18 a los 50 años de edad que no sufran de diabetes. Ambos pertenecientes a los NSE 2, 3 y 4 de Cali.	Almacenes de cadena, autoservicios, tiendas de barrio y tiendas naturistas.

3.3 ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO

Tabla 10. Análisis de la Participación Relativa

MARCA	Vtas 2006 (Miles)	Vtas 2007 (Miles)	Crecimiento del Mercado %	Participación Relativa /07
Cereales J.J	46.000	68.000	0.48	0.30
Vitarrico	72.000	85.000	0.37	0.37
Karimba	36.000	52.000	0.44	0.23
Río Valle	21.000	22.000	0.09	0.09
	175.000	227.000	0.30	100

Figura 4. Participación Relativa



Teniendo en cuenta los competidores directos de la marca Cereales J.J en el mercado, las cuales son: Vitarrico, Karimba, Río Valle y Orión, podríamos afirmar, que por trayectoria en el mercado, amplia distribución geográfica y rotación de producto como tal, el líder de este nicho de mercado es **Vitarrico**, obteniendo así la mayor participación del mercado, pero su crecimiento se ha detenido un poco ya que es una marca que se ha dedicado a mantenerse donde esta, sin expectativas al cambio y el crecimiento, factores que se deben tener en cuenta, por que un producto así sea el primero en el mercado, pero si se le olvida innova, perderá su posición de líder. Seguido por **Cereales J.J** el cual es un seguidor fuerte en rotación de producto, obteniendo así el mayor crecimiento debido a su extensión en el portafolio del 2006 al 2007, además el ingreso a los grandes Almacenes de cadena le han contribuido para este resultado; su participación relativa se encuentra por debajo del líder, debido a el poco conocimiento y credibilidad que para muchos clientes generan, por sus bajos precios, razón por la cual se debe trabajar en estrategias de posicionamiento fuertes y concretas, ampliando también la distribución ha mas plazas, donde se de a conocer y no se dependa solo de un mercado local. En tercer lugar se ubica **Karimba**, el cual es un cereal importado por una distribuidora, que cuenta con buenos recursos financieros para invertir, realizando la labor mas fuerte de impulso en los diferentes puntos de venta, este es un fuerte competidor en cuento a su crecimiento muy cerca de **J.J**, pero según el consumidor su empaque que no permite observar el producto daña la compra real. Finalmente esta **Río valle** que maneja la estructura logística de distribución

más inconsistente, presentando largos periodos de tiempo puntos sin mercancía, generando esto el declive y muerte del producto.

Se debe tener en cuenta que este nicho de mercado esta siendo fuertemente atacado por infinidad de empresas que ven en el una oportunidad, como es el caso de Orión, el cual ingreso al mercado este año 2008 y no se posee información concreta del mismo.

Los productos marca **J.J**, se encuentran clasificados como producto incógnita, debido a su baja participación e el mercado, debido a la falta de inversión en actividades promocionales y de merchadising, que incrementen su conocimiento y recordación por parte del cliente, pero también presenta el mayor crecimiento debido a su excelente trabajo de mercadeo e los puntos de venta, cumplimiento de entregas y ante todo la calidad del producto acompañado de precios muy cómodos para cualquier tipo de clientes tanto potenciales como reales.

3.3 DOFA de la empresa (Enlace 4 cs por 4 p's)

Tabla 11. Debilidades.

4 CS	CLIENTE	A pesar de que existe una segmentación para los productos, no se tienen claras estrategias para llegar a esos clientes. Además, el cliente consume el producto pero muchas veces, no tiene presente la marca.
	CLIMA	Debido a que es una pequeña empresa, no se cuenta con personal suficiente, cada cargo se encuentra sobrecargado de actividades.
	COMPAÑÍA	La planta física, en la cual se desarrollan las actividades es muy pequeña, con respecto al crecimiento que se ha tenido, por esta razón ya se están realizando trámites para adquirir una plata más amplia, que brinde los espacios adecuados para cada área.
	COMPETECIA	Competencia fuerte y muy bien posicionada, entre ellas hay empresas que realizan grandes inversiones en actividades publicitarias, frente a una empresa pequeña con poco presupuesto para ser invertido en actividades de merchandising y publicidad.
	PRODUCTO	Se cuenta con la calidad propicia tanto en producto, como en empaque, pero se carece de posicionamiento.

4 PS	PRECIO	Los precios se encuentran por debajo de la competencia, pero su gramaje en la línea infantil es menor al de la misma.
	PLAZA	Su limitada distribución en el Valle del Cauca principalmente, la cual debe ampliarse para pensar en consolidación de marca
	PROMOCIÓN	Falta de capital, para invertir en grandes eventos promocionales que permitan posicionar la marca.

Principal Debilidad: La falta de posicionamiento y recordación de marca por parte de los clientes, ya que la demanda la hay, pero el cliente no tiene un Top Of Mind del producto, así sea esta marca la que siempre compran, la describen por imágenes de su empaque pero muy pocas veces por la marca como tal.

Tabla 12. Fortalezas.

4 CS	CLIENTE	Ampliación de mercado a pueblos, antes no atendidos por este tipo de productos.
	CLIMA	Buenas relaciones e integración en todos los empleados de la empresa.
	COMPAÑÍA	La empresa cuenta con un equipo de trabajo responsable, con gran experiencia y dedicación en cada labor asignada.
	COMPETECIA	El excelente servicio de mercadeo y atención al cliente hacen estar mas en contacto con el mismo y mas atento de sus preguntas, necesidades y satisfacciones, al mismo tiempo que los puntos de venta se encuentran siempre muy bien surtidos.
4 PS	PRODUCTO	Se cuenta con dos líneas de producto la Infantil y la saludable, permitiéndoles esto a todos los miembros de la familia consumir productos J.J con excelente calidad y a muy buenos precios.
	PRECIO	Los precios en las dos líneas de producto se encuentran muy a la par con la competencia, mostrando en algunos precios el gramo más económico del mercado.
	PLAZA	Dentro del área geográfica cubierta, Los productos se encuentran en todos los Supermercados de la ciudad y en cada uno de ellos se exhiben en espacios muy bien ubicados en góndola.
	PROMOCIÓN	Se realizan frecuentes convenios con los supermercados, para realizar amarres con productos complementarios como leches, con el propósito de dar a conocer el producto.

Principal Fortaleza: Integridad en los productos ofrecidos, ya que poseen Calidad, variedad, buenos precios y un excelente servicio ofrecido por parte de todo el equipo que conforma la fuerza de ventas.

Tabla 13. Oportunidades.

4 CS	CLIENTE	Gran conocimiento con respecto a los beneficios nutricionales de los cereales y por tanto gran demanda.
	CLIMA	Todo el personal se siente muy comprometido con la empresa, razón por la cual trabaja, se esfuerza y propone ideas en pro del crecimiento de ella.
	COMPAÑÍA	Posibilidad de obtener un alto grado de reconocimiento y posicionamiento, debido a sus excelentes características únicas, que permiten ofrecer productos de excelente calidad.
	COMPETENCIA	Los productos de la competencia no poseen un servicio completo y constante en los puntos de venta, razón por la cual, pierde veta por no estar en el momento oportuno para la compra.
4 PS	PRODUCTO	Se están realizando nuevos contactos con productores, que permitan distribuir mas productos solicitados por los mismos clientes, para su entera satisfacción, bajo la marca J.J.
	PRECIO	Facilidad de adaptación al mercado.
	PLAZA	Todos los productos, se encuentran muy bien ubicados en los Supermercados, generando esto una fácil ubicación y recordación por parte del cliente, más no suficiente por lo cual la gran oportunidad es la expansión a nuevos territorios del mercado en principio los más cercanos por efectos logísticos.
	PROMOCIÓN	Desarrollo de estrategias de promoción para segmentos específicos dentro y fuera de la ciudad, en las zonas ya distribuidos los productos como son: Cali, Palmira, Tulúa y Buga, Puerto Tejada, Santander, Popayán.

Principal Oportunidad: Los clientes actuales se encuentran en la necesidad de consumir productos que posean fibra natural, como son los cereales, razón por la cual existe una enorme demanda latente por satisfacer.

Tabla 14. Amenazas.

4 CS	CLIENTE	Hay clientes que aun no cambian el desayuno tradicional por cereales, ya que asumen a que contienen muchos químicos, perjudiciales para la salud.
	CLIMA	Pueden generarse agotamientos muy fuertes en todos los trabajadores de la empresa, debido a la fuerte recarga laboral de cada cargo. Debilitando esto la dinámica laboral.
	COMPañÍA	Falta de liquidez. Restricción en el manejo de presupuestos.
	COMPETENCIA	Marcas muy reconocidas y con un alto posicionamiento en el mercado, que ofrecen tradición y trayectoria como Kellous y Nestle principalmente.
4 PS	PRODUCTO	Los productos sustitutos, son una fuerte amenaza, ya que ofrecen similares o prácticamente los mismos beneficios.
	PRECIO	Existen todavía un pequeño porcentaje de personas que no creen en cereales tan económicos para la buena alimentación de sus hijos.
	PLAZA	La cobertura limitada al solo Valle del Cauca, se ve constantemente amenazada por marcas nacionales y regionales, lo que obliga a buscar otros territorios para no depender solo de las ventas de un área geográfica.
	PROMOCIÓN	Los fuertes volúmenes de información y publicidad que realizan empresas grandes de gran posicionamiento y buen capital para invertir. Acompañado de eventos en los almacenes y demás actividades.

Principal Amenaza: Marcas con fuerte posicionamiento y grandes fortalezas financieras en el mercado lo que se constituye en la principal amenaza ya que cereales J.J (**Sánchez Reina José Luis**) no posee la liquidez necesaria, que le permita realizar estrategias e inversiones agresivas para mejorar o consolidar su posicionamiento.

4. DIAGNÓSTICO

4.1 EL PROBLEMA

La empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, necesita fortalecer su marca y por ende su crecimiento en el mercado, por medio de la consolidación de un fuerte posicionamiento que le permita a todos sus clientes actuales y potenciales relacionarse e identificarse mucho mas con la marca y la recuerden sin tener que observar el producto. Para ello es necesario determinar objetivos claros que permitan establecer planes de acción determinados.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se llego a la conclusión de que el problema a resolver, se formula mediante la siguiente pregunta:

4.1.2 Formulación. De acuerdo con el planteamiento anterior, se puede definir el problema actual que enfrenta la empresa de la siguiente manera:

¿Cómo a través de un plan estratégico de marketing la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)** puede consolidar y posicionar su marca en el mercado del sur occidente colombiano dentro de la Categoría de Cereales?

4.1.3 Justificación (Consecuencias Actuales y futuras). La clave del éxito en nuestros días la conforman una información bien administrada, que nos permita comprender que el mundo de hoy es demasiado competitivo y no es suficiente con ser bueno en lo que se hace, por el contrario las empresas de hoy se han integrado y complementado con el propósito de ofrecer calidad, servicio, garantías y valores agregados que garanticen una recompra y por ende fidelización del cliente.

El mercado moderno exige un conocimiento amplio de lo que se es y se ofrece, de lo que se puede encontrar en las otras empresas competidoras y sobre todo de lo que el mercado objetivo necesita y las características bajo las cuales lo necesita. La recopilación y adecuado uso de esta información, garantizara una planeación estratégica altamente competitiva y generadora de excelentes resultados.

Es por esta razón que el plan de mercadeo estratégico en la pieza más importante en la búsqueda del posicionamiento que para empresas como la evaluada le permite reforzar su marca en el mercado y hacer que el cliente se identifique más con la misma.

4.2 OBJETIVOS Y METAS

4.2.1 General. Desarrollar un plan de mercadeo Estratégico para la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, que le permita posicionarse adecuadamente en el mercado del sur occidente Colombiano en la Categoría de los Cereales.

4.2.2 Específicos

- Analizar las variables macro y micro del entorno que están afectando el negocio tanto interno como externo.
- Realizar el análisis de la matriz **DOFA** y otras de la empresa, para poder identificar (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)
- Realizar trabajo de campo, utilizando diferentes herramientas como las encuestas, Focus Group, y observación en general.
- Determinar las variables cualitativas y cuantitativas que son más representativas en los clientes a la hora de realizar la compra de cereales.
- Plantear estrategias dirigidas a consolidar, posicionar y mantener la marca en el mercado.
- Definir los indicadores claves de gestión, que permitan evaluar regularmente y determinar si los objetivos planteados se están cumpliendo.

4.2.3 Alcance. El alcance geográfico tenido en cuenta inicialmente, será el de la Ciudad de Santiago de Cali, donde actualmente se encuentra ubicada la empresa y corregimientos aledaños donde se desarrollan los procesos de comercialización.

Cabe anotar que se espera posicionar la marca a nivel nacional, pero este punto será evaluado posteriormente, al realizar un análisis de beneficios y rentabilidad por zonas geográficas.

Estratégicamente el alcance se circunscribe solo al manejo de las líneas actuales de cereales tanto la línea infantil como la llamada de la salud.

4.3 VENTAJA COMPETITIVA.

Según el libro de Marketing Estratégico de Jean – Jacques Lambin, Página 285, define la ventaja competitiva “como las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto, mercado o segmento”.

A continuación presentaré los principales aspectos competitivos de la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, frente a la competencia representada por las cuatro principales empresas dedicadas a la distribución de cereales e bolsa. Con el objetivo de determinar la ventaja competitiva para la empresa en análisis.

Tabla 15. Ventaja Competitiva (Factores Claves de Éxito)

TAGIBLES	J.J	VITARRICO	KARIMBA	RIO VALLE	ORION
Variedad en el portafolio de productos ofrecido	4	5	3	2	2
Calidad de los productos ofrecidos	5	5	4	3	4
Precios económicos y asequibles a este mercado	5	4	2	3	4
Presentación de los productos	5	5	3	2	3
Exhibición en el Punto de Venta	5	5	4	2	3
Presentación del equipo de la fuerza de ventas quien conforma la cara de la empresa fuera de ella.	5	5	4	1	3
INTANGIBLES	J.J	VITARRICO	KARIMBA	RIO VALLE	ORION
Posicionamiento	3	3	2	1	1
Clientes	4	4	3	2	2
Recursos Humanos	5	4	4	1	2
Servicio al Cliente	5	4	3	1	2

Teniendo en cuenta la información adquirida en la Tabla No. 14 (Factores Claves de Éxito), se puede concluir que las principales ventajas competitivas están determinada por: los precios económicos y asequibles a este mercado, los

recursos humanos con que cuenta la empresa y el servicio al cliente ofrecido, debido que son los factores mejor calificados con respecto a sus competidores.

4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)

Los factores claves de éxito, son aquellos elementos que diferencian la empresa de su competencia, y que le otorgan la posibilidad de cumplir con todos los objetivos propuestos de manera óptima. Estas son herramientas que hacen única a la compañía, las cuales le permiten tener una personalidad de marca claramente definida que sea percibida por el público en general. Estos factores permiten que la empresa y por ende su marca no pasen desapercibidas.

De acuerdo, al análisis realizado en la Tabla No. 14, se pueden resaltar los siguientes factores de la empresa **SANCHEZ REINA JOSE LUIS (CEREALES J.J)**, los cuales bien manejados y coordinados, llevaran a la empresa a incrementar sus ventajas de una manera efectiva.

- ✓ Calidad de los productos Ofrecidos
- ✓ Precios económicos y asequibles a este mercado
- ✓ Presentación de los producto
- ✓ Presentación en el Punto de Venta
- ✓ Presentación del equipo de la fuerza de ventas, quien conforma la cara de la empresa fuera de ella.
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Servicio al Cliente

- **Calidad de los Productos Ofrecidos.** Es importante tener claro que uno de los puntos que define el éxito y el crecimiento de un producto en el mercado es su calidad, razón por la cual la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, ha trabajado por tener proveedores con el mejor cereal, con el propósito de que el cliente compre el producto, le guste y efectué un recompra, que garantiza el éxito del producto. Nada saca un producto con vender mucho por introducción y curiosidad del cliente y no continuar vendiendo.

- **Precios Económicos y Asequibles a este mercado.** Los **Cereales J.J**, tienen como atributo específico de posicionamiento, ofrecer precios bajos, que permitan ser asequibles a cualquier tipo de cliente, por esta razón se trabaja de una manera estratégica en cuanto a gramajes y presentaciones que permitan cumplir con esta promesa, pero ante todo resaltar que así los precios sean bajos, la calidad sigue siendo superior.

- **Presentación de los Productos.** La marca **J.J**, lanzo su producto al mercado por primera vez, en bolsas de un bajo calibre, con poco color y una figura animada poco dicente y emotiva y a raíz de esto su producto no era muy confiable para el

cliente, razón por la cual le realizo modificaciones al pasar a una bolsa mas gruesa y resistente, escala de full color y mando a diseñar una figura animada llamativa, alegre y que le permitiera a los niños sentirse identificados con ella y gracias a esto hoy por hoy su presentación impacta en los diferentes puntos de venta. Las granolas por su parte, poseen un empaque transparente con un alto calibre para que permitan la conservación del producto y que el cliente pueda observar detalladamente el producto.

- **Exhibición en el punto de venta.** Gracias al excelente trabajo realizado por todo el equipo de la fuerza de ventas, los productos marca **J.J** posee espacios muy bien ubicados en las góndolas, permitiendo esto una mas fácil ubicación y recordación por parte del cliente.
- **Presentación del equipo de la fuerza de ventas.** Todo el equipo que hace parte de la fuerza de ventas, como mercaderistas e impulsadoras se encuentran debidamente uniformadas, con el propósito de generar personalidad de marca, ya que son ellas las personas encargadas de mostrar la cara de la empresa fuera de ella, además se les realizan preparaciones previas en las cuales se les enseñan los beneficios y características de los productos, para que puedan orientar al cliente.
- **Recursos humanos.** La empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, cuenta con personal preparado en cada área y con gran experiencia en cada labor realizada; además son personas carismáticas, emotivas y serviciales que transmiten a todos los clientes tanto intermediarios como finales, la calidad humana de la empresa en general.
- **Servicio al cliente.** A pesar de no contar con un departamento dedicado a esta actividad, el departamento de mercadeo (Recientemente conformado) se encarga de solucionar las inquietudes de los diferentes clientes, con el propósito de brindar un servicio pos venta, para mayor satisfacción del consumidor.

5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias implica el análisis e interpretación de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno competitivo y de las fortalezas y debilidades propias de la empresa, enmarcadas en la situación actual del mercado. Una vez realizado se define una estrategia general que abarque todas las expectativas y que determine el rumbo de cada uno de los componentes de la empresa.

5.1 BASES DE FORMULACIÓN

Se busca la definición de estrategias para cumplir con los objetivos propuestos, para lo cual se desarrollan los siguientes pasos:

- ✓ Planteamiento del Problema y Planteamiento del Objetivo.
- ✓ Establecer una ventaja competitiva teniendo en cuenta activos tangibles e intangibles, que logre que la empresa se diferencie de la competencia.
- ✓ Basado en la ventaja competitiva, se realiza una Macrosegmentación.
- ✓ Buscar las posibilidades de nuevos mercados, haciendo una ampliación de la Macrosegmentación.
- ✓ Análisis de viabilidad de alternativas.
- ✓ Selección de mercado objetivo.
- ✓ Segmentación.
- ✓ Planteamiento de estrategias globales y estrategias Operativas (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

5.1.1 Formulación del problema. Problema teniendo en cuenta análisis y diagnóstico: ¿Cómo a través de un plan estratégico de marketing la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)** puede consolidar y posicionar su marca en el mercado del sur occidente colombiano dentro de la Categoría de Cereales?

5.1.2 Objetivo General. Desarrollar un plan de mercadeo Estratégico para la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, que le permita posicionarse adecuadamente en el mercado del sur occidente Colombiano en la Categoría de los Cereales.

5.1.3 Alcance. El alcance geográfico tenido en cuenta inicialmente, será el de la Ciudad de Santiago de Cali, donde actualmente se encuentra ubicada la empresa y corregimientos aledaños donde se desarrollan los procesos de comercialización.

Cabe anotar que se espera posicionar la marca a nivel nacional, pero este punto será evaluado posteriormente, al realizar un análisis de beneficios y rentabilidad por zonas geográficas.

5.1.4 Conclusión DOFA para la empresa. Después de la realización de la matriz DOFA, se puede determinar la principal Amenaza, Fortaleza, Debilidad y Oportunidad identificadas, ya que estas determinaran la toma de decisiones.

Tabla 16. Análisis Matriz DOFA para la empresa Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)

	PRINCIPAL DOFA	JUSTIFICACIÓN
D	La falta de posicionamiento y recordación de marca por parte de los clientes, ya que la demanda la hay, pero el cliente no tiene un Top Of Mind del producto, así sea esta marca la que siempre compran, la describen por imágenes de su empaque pero muy pocas veces por la marca como tal.	La principal debilidad de la empresa Cereales J.J, radica en la carencias de estrategias de posicionamiento, que así no haya el capital para realizar grandes campañas publicitarias, por medio de estrategias bien diseñadas en base a las fortalezas de la misma, se puede crear un fuerte posicionamiento que permita que el cliente recuerde la marca sin tenerla presente.
O	Los clientes actuales se encuentran en la necesidad de consumir productos que posean fibra natural, como son los cereales, razón por la cual existe una enorme demanda latente por satisfacer.	Actualmente estamos en la ola de lo saludable y nutritivo, razón por la cual existe una enorme oportunidad en este mercado, ya que las necesidades ya están creadas y solo hay que trabajar para satisfacerlas con soluciones correctas.
F	Integridad en los productos ofrecidos, ya que poseen Calidad, variedad, buenos precios y un excelente servicio ofrecido por parte de todo el equipo que conforma la fuerza de ventas.	El cliente busca productos variados, de excelente calidad, a buenos precios y que además se le brinde orientación al momento de realizar la compra por parte del personal de mercadeo. Este conjunto de beneficios hacen parte de los productos marca J.J, ya que se

		maneja un concepto de integridad, en el cual los clientes reciban mas de lo ellos mismos esperan.
A	Marcas con fuerte posicionamiento en el mercado y la empresa no posee la liquidez necesaria, que le permita realizar estrategias agresivas de posicionamiento.	La principal Amenaza para la empresa por parte del alto posicionamiento de empresas de la competencia, muestra la necesidad de estrategias de posicionamiento que le otorguen una personalidad de marca a la empresa, que permitan hacerla mas familiar al cliente.

5.1.5 Ventaja Competitiva. De acuerdo al análisis cuantitativo, hecho a los recursos con los que cuenta la empresa, comparándolos con su competencia más cercana se puede concluir lo siguiente: A pesar de que se obtuvieron calificaciones elevadas en ítem como: Presentación de los productos, exhibición en el punto de venta, presentación en el equipo que conforma la fuerza de ventas, recursos humanos y servicio al cliente. Estos a su vez están muy bien calificados por su competencia. De esta forma las únicas variables calificadas de forma superior a su competencia son la del concepto de Recursos Humanos y Servicio al Cliente.

La propuesta de la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, es la de ofrecer un excelente servicio al cliente, haciendo uso de los recursos humanos con los cuales cuenta, ya que considera que esta herramienta acompañada de un producto de calidad y excelentes precios, logra satisfacer al máximo las necesidades de consumo del cliente final y también sus expectativas, ya que al tomar la decisión de comprar productos marca **J.J**, no solo compra cereales, compra además servicio, entrega y preocupación por la salud y el bienestar de todos los miembros de la familia.

Tabla 17. Análisis Competitivo

TAGIBLES	J.J	VITARRICO	KARIMBA	RIO VALLE	ORION
Variedad en el portafolio de productos ofrecido	4	5	3	2	2
Calidad de los productos ofrecidos	5	5	4	3	4
Precios económicos y asequibles a este mercado	5	4	2	3	4
Presentación de los productos	5	5	3	2	3
Exhibición en el Punto de Venta	5	5	4	2	3
Presentación del equipo de la fuerza de ventas quien conforma la cara de la empresa fuera de ella.	5	5	4	1	3
INTANGIBLES	J.J	VITARRICO	KARIMBA	RIO VALLE	ORION
Posicionamiento	2	4	2	1	1
Clientes	4	4	3	2	2
Recursos Humanos	5	4	4	1	2
Servicio al Cliente	5	4	3	1	2

5.1.6 Factores claves de éxito. Los factores claves de éxito, son aquellos elementos, que permiten que la industria como tal, en este caso los Cereales, sea exitosa y diferenciada en el mercado. Teniendo en cuenta los resultados de la tabal 16. Análisis Competitivo, estos factores claves de éxito son:

Tangibles:

- * Calidad de los productos ofrecidos
- * Precios económicos y asequibles a este mercado
- * Presentación de los Productos
- * Exhibición en el Punto de Venta
- * Presentación del equipo de la fuerza de ventas

Intangibles: * Recursos Humanos
 * Servicio al Cliente

5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO

Se deben analizar aspectos tales como las posibilidades alternativas, su viabilidad, la definición del mercado en el que se espera actuar, la segmentación, entre otros factores importantes.

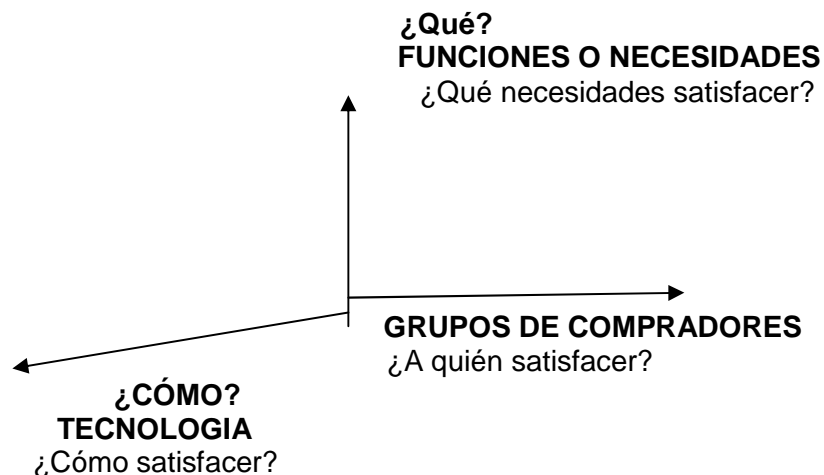
5.2.1 Alternativas. El objetivo de este punto es definir el mercado de referencia mas apropiado para alcanzar los objetivos de la empresa.

Intervienen tres dimensiones en la división de mercado de referencia en macrosegmentos.

- ✓ Funcionales o combinaciones de funciones a satisfacer (**QUÉ**)
- ✓ Grupo de compradores potenciales (**QUIÉN**)
- ✓ Tecnologías o métodos a desarrollar para el desarrollo de las funciones (**CÓMO**)

A continuación, se visualiza gráficamente un esquema de tres dimensiones que identifican las referencias de Macrosegmentación:

Figura 5. Dimensiones del Mercado de Referencia



Fuente: LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Madrid-España: McGraw-HILL, 2002. p. 186.

Teniendo presente el problema planteado, de consolidar y posicionar la marca J.J en el mercado del sur occidente colombiano dentro de la Categoría de Cereales, se proponen las siguientes alternativas:

Combinaciones de alternativas. (Ver Anexo A).

5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante

Tabla 18. Plantilla de selección

PLANTILLA DE SELECCIÓN									
ATIBUTOS	1.1.1	2.2.2	3.3.3	1.2.1	2.1.2	1.2.2	3.1.3	3.1.1	3.2.3
Competencia	5	5	3	5	5	5	5	5	5
Rentable	4	3	3	4	3	3	5	3	4
Innovador	3	3	2	3	3	3	4	3	4
Tamaño del Mercado	4	3	2	4	3	3	5	3	4
Precio	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Distribución	3	3	2	3	3	3	4	3	4
Posicionado	3	3	2	3	3	3	4	3	4
TOTAL	25	23	17	25	23	23	30	23	28

Conclusión: De acuerdo a los resultados anteriores, se debe continuar con la misma segmentación de mercado ya planteada por la empresa, pero SE considera que la plaza en la cual se distribuyen los productos se debe ampliar para lograr captar nuevos clientes y por ende mejorar el posicionamiento. Llegando así a (Supermercados de Cadena, Autoservicios, TAT, Colegios, Universidades y Tiendas Naturistas). Adicionales a las actualmente cubiertas.

Alternativa Seleccionada: 3.1.3

5.2.3 Micro segmentación del mercado. Se ha considerado esta alternativa de Micro segmentación Viable, dado que de otra manera, no seria posible elaborar estrategias efectivas de penetración, debido a la amplitud de la segmentación inicial y a la imposibilidad de darle el mismo manejo a los diferentes tipos de clientes objetivos. La microsegmentación, se puede determinar de diversas formas, entre las más comunes encontramos:

- **Geográfica.** El alcance geográfico tenido en cuenta inicialmente, será el conformado por la Ciudad de Santiago de Cali, ya que es aquí donde se encuentra el mayor mercado potencial, al poseer 2.110.517 (Julio 2007) habitantes, de los cuales aproximadamente el 53% son mujeres, las cuales colocan más cuidado a la

alimentación saludable de su familia. Además es la plaza en la cual se vende hoy en día aproximadamente el 70% de la distribución total de la empresa. De igual forma las ciudades y zonas periféricas del valle del cauca y departamentos vecinos.

- **Demográfica.** Este tipo de productos, pretenden satisfacer las necesidades de un nicho de mercado, conformado por hogares de NSE 2, 3 y 4 de la Ciudad de Cali, en los cuales habiten niños entre los 5 a los 17 años de edad para el consumo de los cereales y de 18 a 50 años de edad para el consumo de granolas, que no sufran de diabetes; los cuales son personas que de acuerdo a su cultura y educación, adquieren hábitos alimenticios saludables y nutritivos.

- **Psicográfica.** Los productos marca **J.J**, se encuentran diseñados para un nicho de personas de clase baja y media, los cuales no pueden incluir en su mercado cereales o granolas para el desayuno, debido a sus elevados precios; es por esta razón que la empresa en evaluación ha pensado en este nicho ya que todos los clientes tienen derecho a consumir cualquier tipo de producto de acuerdo a su presupuesto. Además este tipo de clientes, deben ser personas que se preocupen por su apariencia y que busquen la mejor alternativa para mantener y conservar una excelente salud propia y de su familia, tales como: Madres y padres de familia, Profesionales, empresarios, estudiantes, trabajadores y pensionados, los cuales son personas que poseen estilos de vida agitados pero a pesar de ello cuidan su cuerpo y su salud.

- **Conductual.** A pesar de que este tipo de productos están dirigidos a un NSE bajo y medio, existe un gran porcentaje de clientes en estratos medio alto y alto, que consumen los productos marca **J.J**, ya que hoy en día todos los clientes buscan economía y si este beneficio se encuentra acompañado de una excelente calidad, cualquier tipo de clientes sin excepción comprara y consumirá dicho producto.

5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Son todas las acciones y metas a realizar, basadas en el estudio realizado, con el fin de volverlas estrategias útiles para el éxito de la empresa.

Grafico 6. Vertiente y Opciones Estratégicas Básicas



Fuente: STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1995. 609 p.

5.3.1 Esquematización de las Opciones Estratégicas Corporativas. La estrategia corporativa es el camino global que la empresa debe transitar para alcanzar sus objetivos en términos de los mercados y los negocios; y a partir de la cual se desarrollaran las diferentes estrategias operativas específicas que componen el Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción). En la Tabla 18. Llamada Opciones estrategias Básicas, se plantea las posibles alternativas que la empresa tiene para el logro de sus objetivos. **(Ver Tabla 19).**

Tabla 19. Construcción de la estrategia Corporativa

VERTIENTE	OPCIONES		JUSTIFICACIÓN	TÁCTICA
RENTABILIDAD	Explotación			
	Estabilidad			
	Inversión	X	Consiste en la evaluación de los recursos financieros, con el propósito de invertir en el crecimiento de la empresa, para alcanzar los objetivos planteados.	Invertir en el crecimiento y ampliación de la planta como tal, ampliación del catalogo de productos, material de merchandising que permitan mayor conocimiento de la marca y por ende su posicionamiento.
PARTICIPACIÓN	Crecimiento			
	PRODUCTOS EXISTENTES			
	Segmentos Existentes			
	Nuevas áreas			
	Nuevos Segmentos			
	Nuevos mercados			
	PRODUCTOS NUEVOS	X	Consiste en la ampliación de las presentaciones del producto actual. Añadiendo así nuevos productos al catalogo ofrecido.	Diseñar nuevas presentaciones personales, que permitan la distribución en los nuevos mercados a atender.
	Segmentos existentes			
	Nuevas áreas			
	Nuevos segmentos			

	Nuevos mercados	X	Se experimentaran mercados antes no trabajados, con el propósito de cumplir con el objetivo de generar un mayor conocimiento de la marca y por ende ir adquiriendo un posicionamiento en la mente de los clientes.	Investigar y analizar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de cada nuevo mercado, con el propósito de entrar en el, causando buenas y beneficiosas expectativas e impacto en el cliente, con el propósito de familiarizar al cliente con la marca y crear así posicionamiento de la misma.
	Defensa			
	Reconversión			
	Salida			
POSICIONAMIENTO	No diferenciado			
	Diferenciado	X	Teniendo en cuenta la cantidad de competencia que se presenta en esta categoría hay que saber definir al menos dos factores de diferenciación para no caer en el error de engañar al cliente.	* El cereal y la granola mas económica y de excelente calidad. * Mejor entrega y servicio a tiempo.
	Concentrada			
	Con la Competencia			

COMPETITIVA	Por delante de la competencia	X	A pesar de existir gran cantidad de competencia, se deben marcar diferencias con el propósito de alcanzar un mejor posicionamiento.	Buscar negociaciones competitivas con los proveedores, con el propósito de ofrecer precios económicos al cliente y trabajar fuertemente con el equipo de entregas, ventas y mercadeo para que los puntos siempre se encuentre bien de surtido y organizados, para que el cliente encuentre siempre el producto a la hora y el momento exacto en que lo necesita.
	Al margen de la competencia			
<p>DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA CONSTRUIDA: Como estrategia institucional básica se toma la de “INVERSION EN RENTABILIDAD”, como estrategia de participación, se toma la de “PARTICIPACIÓN CON PRODUCTOS NUEVOS EN NUEVOS MERCADOS” y como estrategia operativa la de “POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO”, con el propósito de atacar el mercado exacto acorde a los precios y el servicio en el punto de venta. Esto enfocado al cumplimiento de los objetivos, basados en el posicionamiento de la marca en el mercado, utilizando como estrategia complementaria “LA COMPETITIVA POR DELANTE DE LA COMPETENCIA” buscando siempre cumplir al cliente con los factores de diferenciación, basados en los precios económicos y el mejor servicio en el punto de venta.</p>				

- **Selección y justificación de las estrategias corporativas a implementar.**

Estrategia De Rentabilidad

La estrategia elegida es la de **Inversión, (o Apalancamiento)** debido a que la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, se encuentra en la etapa de crecimiento y en su trayecto, se espera alcanzar un posicionamiento sólido y fuerte, razón por la cual se necesita invertir en recursos y herramientas para alcanzar dichos objetivos. Estos son:

- Invertir en la adquisición de una nueva planta para el funcionamiento de la empresa, debido a que el actual es ya muy limitado, reduciendo así los niveles de empaque y almacenamiento tanto de materia prima como de producto terminado.
- Invertir en nuevas negociaciones, con grandes plataformas de distribución (Almacenes de cadena, con sucursales fuera del valle del cauca), que permitan minimizar los costos de entrega y así poder llegar a nuevas zonas. y también con proveedores de cereal que permitan manejar negociaciones llamativas en cuanto a precios, descuentos, despachos oportunos y calidad.
- Para satisfacer el nuevo mercado seleccionado (Colegios, Universidades, TAT), es importante invertir en nuevos empaques de presentaciones personales, que permitan dar a conocer más el producto, lograr su posicionamiento y ofrecer un producto alimenticio listo para su consumo, ampliando así el portafolio ofrecido.
- Invertir en material de apoyo publicitario y merchandising en los diferentes puntos de venta (afiches, cenefas, rompe tráfico, entre otros) y obsequios con el logo de la empresa, los cuales pueden ser dados al cliente intermediario (puntos de Venta) y al cliente final por sus compras realizadas en el instante (Relojes, Camisetas, Calendarios, Llaveros, Platicos Infantiles, Vasos y otros).
- Invertir en negociaciones, con los supermercados para poder adquirir nuevos espacios y realizar exhibiciones llamativas que permitan una mejor exposición del producto ante la visión del cliente.

Estrategia De Participación

Se toma la de **“PARTICIPACIÓN CON PRODUCTOS NUEVOS EN NUEVOS MERCADOS”**, teniendo en cuenta que los productos como tal no serán cambiados, solo se sacaran nuevas presentaciones del mismo, con el propósito de satisfacer los nuevos mercados seleccionados (bolsitas por 50 grs. de cada uno de los cereales) los cuales podrán comprar niños, niñas, universitarios y cualquier otra

persona para consumir en el instante, desapareciendo así las barreras de “quiero, pero no lo compro por que es mucho para mi sola”. Generando esto Posicionamiento para la marca, ya que estará mas al alcance de todos.

Estrategia Operativa

Se selecciono la de “**POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO**”, ya que existe un segmento previamente seleccionado, de acuerdo a las características del producto; teniendo en cuenta que no es un producto genérico que todos puedan consumir (por sus niveles de azúcar y fuerte posicionamiento de marcas lideres en el mercado). Esto enfocado al cumplimiento de los objetivos, basados en el posicionamiento de la marca en el mercado

Estrategia Complementaria

“**LA COMPETITIVA POR DELANTE DE LA COMPETENCIA**” con el propósito de no caer en el error de un falso posicionamiento se han seleccionado dos factores de diferenciación, ya que todos los cereales en bolsa afirman ser los mas económicos. Es por esta razón que se busca siempre estar por delante de la competencia al ofrecer precios bajos, mas una entrega oportuna del producto en los puntos de venta, acompañado de una excelente exhibición de los mismos en góndola, con el propósito de que el cliente encuentre siempre el producto marca **J.J** que busca.

5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas. Las estrategias Operativas son pautas de acción, que se desarrollan de acuerdo a la estrategia corporativa planteada previamente y son las actividades que se deben llevar a cabo desde el punto de vista de cada una de las variables del Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción).
(Ver tabla 20).

Tabla 20. Construcción de Estrategias Operativas

ELEMENTOS	OPCIONES		JUSTIFICACIÓN	TÁCTICA
PRODUCTO	ACTUAL SIN VARIACIONES			
	ACTUAL CON VARIACIONES	X	Ya que es necesario estar atentos a los nuevos gustos y necesidades de los clientes, en materia de variación de las presentaciones del producto.	Con el propósito de ingresar a los nuevos mercados seleccionados y lograr su entera satisfacción, los cuales buscan presentaciones personales, para consumir en el instante.
	PRODUCTO NUEVO / LINEA NUEVA			
PLAZA DISTRIBUCION	ESTRUCTURA			
	Directo			
	Corto	X	Para un mejor control de las ventas y mayor competitividad en el precio ofrecido al consumidor final.	Codificar los productos en lugares estratégicos de gran concurrencia de clientes y lograr ubicarlos en puntos calientes de las góndolas, también darlos a conocer en lugares especializados en los cuales se comercialicen productos saludables.
	Largo			
	INTENSIDAD			
	Intensiva			

	Selectiva	X	Con el propósito de enfocar el trabajo en el mercado objetivo ya seleccionado.	Codificación de los productos en establecimientos comerciales acordes con el Target seleccionado.
	Exclusiva			
	CUBRIMIENTO			
	Menor			
	Mayor	X	Mejoramiento de la distribución, para alcanzar mayores volúmenes de venta y posicionamiento.	Buscar nuevos clientes con las mismas necesidades de cuidar su salud, al consumir productos ricos en fibra natural.
	Igual			
PRECIO POLITICAS	RELACIÓN A LA COMPETENCIA			
	Menor en un % no inferior al 10% ni superior al 15%	X	Con el propósito de dar total cumplimiento al factor de diferenciación para que el cliente este seguro de que lleva el producto más económico y de excelente calidad.	Realizar negociaciones que permitan comprar el cereal a proveedores que ofrezcan precios más competitivos con la misma o mejor calidad.
	Mayor			
	Igual			
	Independiente			
PROMOCIÓN Fuerza de Ventas Publicidad	ATRACCIÓN PULL			
	PRESIÓN PUSH			

Propaganda Promociones	MIXTA	X	Con el propósito de mantener buenas relaciones comerciales con cada uno de los clientes, se continuará aplicando una estrategia Push que los motive a adquirir nuestros productos y por parte del cliente final incentivarlo para que realice la compra final y lograr casarlo con la marca, por medio de la estrategia Pull, que permite ofrecerle incentivos basados en promociones benéficas para su ahorro, generando fidelización.	Por medio de descuento en los pedidos realizados y pronto pago de las facturas, por parte de los supermercados y Tiendas Naturistas, apoyando sus eventos con actividades de impulso y obsequios y excelente atención por parte del equipo de ventas. Al cliente final por medio de descuentos, amarres, rifas, obsequios, degustaciones y mucho más.
Relaciones Públicas				
DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS OPERATIVAS CONSTRUIDAS				
PRODUCTO	ACTUAL PRODUCTO CON VARIACIONES			
PLAZA	ESTRUCTURA CON UN CANAL DE DISTRIBUCION CORTO			
PRECIO	MENOR PARA CUMPLIR CON UNO DE LOS FACTORES DE DIFERENCIACIÓN ANTE EL CLIENTE			
PROMOCIÓN	ATRACCION MIXTA PARA CAPTURAR MERCADO Y SATISFACER A TODOS LOS CLIENTES.			

Esquematización De Estrategias Operativas

Producto

Permanencia del Producto Actual con Variaciones

La idea de darle variaciones al producto existente, se basa en lo relacionado a sus presentaciones ya que las actuales son mas de consumo en el hogar y se complica llevar en loncheras o para el entre día, por esta razón y con el propósito de satisfacer todas las necesidades del cliente, se sacara al mercado una nueva presentación.

Estas nuevas presentaciones son bolsitas de 50 grs. las cuales manejaran las mismas 6 referencias de cereales actuales, estas serán distribuidas en tiendas, colegios y universidades en ristras y también en los supermercados y autoservicios en Sixpack. Estas nuevas presentaciones también cumplirán con el factor diferenciador de posicionamiento, basado en productos de excelente calidad a precios bajos y con entregas oportunas y exhibiciones organizadas.

Mas adelante también se sacaran las granolas en presentaciones personales, para de esta forma poder abarcar nuevos mercados como Gym, Spa's y demás establecimientos basados en la salud y la belleza.

Plaza

Estructura: Canal Corto

Se utiliza este canal con el propósito de minimizar costos y tiempos de entrega, bajo las siguientes estrategias:

- Negociaciones con los almacenes de cadena que poseen sucursales en zonas lejanas como Buga, Tulúa, Pereira, Manizales, Buenaventura, Popayán, entre otras y hacer parte de los Cross Doping o centros de bodegaje y despacho de arroyo hondo (almacenes Olímpica y las 14) que se basan en cancelar el 4% de la factura y un operador logístico en cada punto y los pedidos llegan a la empresa un día específico por medio de un sistema electrónico llamado CEN, lo cual minimiza enormemente los costos de una mercaderista, transporte de la empresa, y viáticos correspondientes a el viaje del transportador y la vendedora. De esta forma la empresa extiende su cobertura sin incurrir en perdidas por costos de entregas y mercadeo. Manteniendo su estructura de canal corto ya que el trabajo de transporte y mercadeo por parte de la empresa, pasa a realizarlo cada almacén.

- En la ciudad de Cali, cada mercaderista posee una ruta ya asignada para visitar los almacenes y son ellas mismas las encargadas de montar los pedidos, dictarlos a la empresa y surtirlos al día siguiente, ya que la empresa trabaja fuertemente por cumplir con uno de los factores de diferenciación, basado en la entrega oportuna, razón por la cual todos los pedidos son entregados al otro día de ser montados. Haciendo un canal corto de distribución, sin intermediarios para no afectar los precios ofrecidos al cliente final.

Precio

Menores que la competencia

Para manejar estos precios por debajo de la competencia, se deben realizar estrategias tales como:

- fuertes negociaciones con proveedores grandes que puedan ofrecer buenos precios sin afectar su economía y rentabilidad.
- Manejar precios psicológicos con respecto a la competencia.
- Diseñar gramajes algo diferentes al de la competencia, con el propósito de bajar los precios finales pero que al hacer cuentas en volumen seguirán mostrando a **J.J** como más rentable.
- Ofrecer descuentos a los supermercados y autoservicios los cuales compran volúmenes considerables, del 5% máximo ya que los productos poseen costos muy bajos y por ende la rentabilidad se desequilibra, para de esta forma controlar los precios finales asignados a cada producto por parte de los mismos almacenes, y así impedir que los eleven mucho, queriendo ganar mayor rentabilidad, respaldándose la empresa en una ganancia ya dada por medio del descuento. Además realizar descuentos por pronto pago.
- Manejar un esquema estratégico con el precio teniendo un 10% de diferenciación sobre los similares y un máximo del 15%, sin deterioro de la imagen de calidad del producto

Tabla 21. Mapa Estratégico

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
<p>RENTABILIDAD: Inversión</p> <p>CRECIMIENTO : Nuevos Mercados</p> <p>POSICIONAMIENTO: Diferenciado</p> <p>COMPETITIVA: Por delante de la competencia</p>
ESTRATEGIAS OPERATIVAS
<p>PRODUCTO: Actual con variaciones</p> <p>PLAZA: Canal Corto</p> <p>PRECIO: por debajo de la competencia</p> <p>PROMOCIÓN: Mixta (Pull y Push)</p>

6. GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO

Es la puesta en marcha del plan debidamente supervisado en base a la creación de otras alternativas más eficientes e innovadoras para el desarrollo de la empresa.

6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Con el objetivo de cumplir a cabalidad con todos los objetivos planteados tanto en la estrategia corporativa como en la operativa, deben tenerse en cuenta aspectos como la implementación del plan, su control, su evaluación mediante índices de evaluación, los cuales se entran a detallar:

6.1.1 Implementación. Es necesario crear un plan de implementación de estrategias, que permita conocer el rumbo a seguir de la empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**. Por esta razón se trabajará con el mismo personal que conforman los diferentes departamentos de la empresa; pero asignándole a cada uno de ellos cuotas de cumplimiento sean estas en ventas, posicionamiento, despachos, entregas y demás actividades, con el propósito de que estas actividades de implementación, creen sinergia entre todos los departamentos y miembros que conforman la empresa, en pro del crecimiento de la misma.

6.1.2 Control. Se continuará con el desarrollo de una reunión semanal en la cual se da seguimiento de las actividades llevadas a cabo, para el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo, por parte de las personas encargadas de la dirección de cada departamento. De igual forma se establecerá una reunión de cierre de mes, en la cual se evaluará el crecimiento de cada departamento, las actividades desarrolladas y sus efectos para el crecimiento de la empresa. En esta misma reunión se expondrán las propuestas de cada departamento, con las actividades a desarrollar para el siguiente mes.

6.1.3 Evaluación. Con el propósito de analizar el trabajo realizado en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos, se realizarán evaluaciones trimestrales, las cuales serán presentadas a la junta directiva de la empresa para saber si se está cumpliendo a cabalidad con el plan de mercadeo y por ende saber si se están alcanzando los resultados proyectados. Para realizar la labor de evaluación, se deben establecer índices de gestión para cada una de las actividades.

❖ Índices de Evaluación

Mercadeo

Efectividad de las actividades promocionales
Efectividad y Eficacia de los resultados frente a los objetivos propuestos
Resultados de distribución frente a los propuestos
Resultados de ventas frente a los objetivos propuestos
Costos generales de mercadeo como porcentaje de las ventas acordes a lo establecido
Análisis del crecimiento de la participación del mercado

Ventas

Cumplimientos de los presupuestos de ventas
Cumplimiento del número de almacenes codificados en nuevas zonas geográficas
Efectividad de Ventas
Niveles de distribución conseguidos por canal
Cumplimiento de nuevos lanzamientos vs. Los programados

Financieros

Indicadores de liquidez
Indicadores de Rentabilidad
Indicadores de Endeudamiento
Análisis de la rentabilidad sobre la inversión

6.2 PLAN DE CONTINGENCIA

Se consideran si pasados dos trimestres consecutivos no se cumplen con los índices de evaluación planteados, se realizará una nueva selección de alternativa, con el propósito de seleccionar otros mercados que tengan coherencia con las características buscadas por la empresa para ofrecer los productos y alcanzar el objetivo global del Plan De Mercadeo: el cual se basa en el posicionamiento de la marca **J.J** en el mercado.

6.3 COSTOS / PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla 22. Presupuesto implementación de estrategias

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO PROPUESTO AÑO 2008	
Investigaciones y codificaciones en el nuevo mercado	\$ 800.000
Muestras y degustaciones para la realización de las nuevas codificaciones	\$ 500.000
Adquisición de la nueva planta para el funcionamiento de la empresa	\$ 120.000.000
Negociaciones con las plataformas de cada supermercado	\$ 800.000
Diseño de nuevos empaques	\$ 650.000
Material de apoyo publicitario y merchandising.	\$ 2.000.000
Alquiler de espacios adicionales en los diferentes Supermercados y Autoservicios	\$ 3.000.000
COSTO TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN	\$ 127.750.000

7. CONCLUSIONES

- La empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)**, ha logrado adquirir una buena aceptación de sus productos por parte del mercado, a pesar de su corta trayectoria en el mismo.
- La empresa, posee un portafolio de productos pequeño, pero con la gran ventaja de que todos sus productos son rentables ya que poseen una excelente rotación en ventas.
- La empresa cuenta con un excelente equipo de mercadeo, conformado por mercaderistas, impulsadoras y la coordinadora de este departamento quienes se encargan, de darle vida al producto fuera de la empresa.
- La marca **J.J** ya se esta distribuyendo en los Supermercados y Autoservicio mas grandes y representativos de la ciudad de Cali y se esta empezando a expandir en un gran numero de zonas aledañas, permitiéndole esto su mejor reconocimiento por parte del cliente, logrado así paulatinamente posicionamiento y crecimiento de ventas.
- La marca **J.J** frente a las marcas que hacen parte de su competencia directa, ha ganado buenos espacios en los diferentes supermercados y autoservicios, gracias a su excelente rotación, lo cual demuestra su liderazgo.
- A pesar de que los productos son bien demandados, la marca no se encuentra bien posicionada en el cliente final.
- Los precios de los productos marca **J.J**, están acordes con el mercado, la competencia y el gramaje manejado en los mismos.
- Se desarrollan actividades promocionales muy esporádicamente, ya que no se contaba con un plan estratégico que incentivara su realización, debido a que no se tenían claros los premios a ofrecer a los diferentes clientes.
- La empresa **Sánchez Reina José Luis (Cereales J.J)** y en general toda la industria de cereales en bolsa, posee una gran oportunidad en el mercado ya que el cliente actual, sin importar su nivel económico busca economía, calidad y además este tipo de alimentos ricos en fibra natural, están siendo fuertemente recomendados por entidades de salud y alimentación, para la prevención de múltiples enfermedades intestinales de toda la familia.

8. RECOMENDACIONES

- Es importante realizar la inversión para la adquisición de una nueva planta en la cual funcione la empresa, ya que en la actual no hay suficiente espacio para un correcto funcionamiento de las actividades de la misma.
- Persistir las negociaciones con las diferentes plataformas, con el propósito de llegar a acuerdos rentables para ambas partes y poder así dar a conocer los productos marca J.J en nuevas zonas geográficas del país y satisfacer las diferentes necesidades de clientes que desean incluir en su mercado cereales para sus hijos, pero los altos precios se los impide.
- Continuar con el seguimiento y control adecuado y pertinente que permita conocer el comportamiento de las ventas en los diferentes puntos de venta, alcanzando así un posicionamiento para la marca.
- Continuar trabajando las proyecciones de ventas por medio del análisis de las ventas por unidades de producto para de esta forma plantear estrategias más exactas, al tiempo que se examina un resultado en ventas más real.
- Manejar herramientas de motivación, que permitan que el clima organizacional de la empresa sea óptimo generando resultados más eficientes y positivos por parte del empleado.
- Continuar con el excelente cumplimiento de estándares de calidad que permitan que los productos que salgan al mercado posean siempre las mismas características físicas, tanto en el producto como tal, como también es su empaque.
- Se debe trabajar para continuar creciendo y fortaleciendo las relaciones comerciales con los diferentes Supermercados, autoservicios universidades, colegios, tiendas, tiendas naturistas ya que es en estos lugares se encuentran las personas que hacen parte del nuevo Target seleccionado, los cuales familias, niños, jóvenes y personas adultas que se interesen por mantenerse en forma y cuidar su cuerpo consumiendo productos naturales saludables.
- Se deben continuar realizando inspecciones de precios mensuales en todos y cada uno de los almacenes codificados, con el propósito de analizar comportamientos de la competencia, que pueden desencadenar bajas en las ventas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. 4 ed. Naucalpan De Juárez, México: Mc Graw Hill, 1998. 684 p.

LAMBIN, Jean Jaques. Marketing Estratégico. 3 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995, 609 p .

STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1995. 609 p .

ANEXOS

Anexo A. Combinaciones de Alternativas.

1.1.1

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A un nicho de mercado, conformado por hogares de NSE 2, 3 y 4 de la Ciudad de Cali, en los cuales habiten niños entre los 5 a los 17 años para cereales y de 18 a 50 años para granolas, que no sufran de diabetes.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos en Almacenes de cadena, autoservicios y tiendas de barrio.

2.2.2

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 5 a los 17 años de edad y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos e Almacenes de cadena y autoservicios.

3.3.3

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 10 a los 17 años de edad, para los cereales y jóvenes y adultos entre los 18 a los 60 años de edad , pertenecientes a los NSE 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de nuevas presentaciones, para de esta forma distribuirlo en Almacenes de cadena, supermercados, tiendas de barrio, colegios, universidades y tiendas naturistas.

1- 1.2.1

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 5 a los 17 años de edad y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos en Almacenes de cadena, autoservicios y tiendas de barrio.

2- 2.1.2

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A un nicho de mercado, conformado por hogares de NSE 2, 3 y 4 de la Ciudad de Cali, en los cuales habitan niños entre los 5 a los 17 años para cereales y de 18 a 50 años para granolas, que no sufran de diabetes.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos e Almacenes de cadena y autoservicios.

3 -1.2.2

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 5 a los 17 años de edad y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos e Almacenes de cadena y autoservicios.

4- 2.1.1 Eliminada

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A un nicho de mercado, conformado por hogares de NSE 2, 3 y 4 de la Ciudad de Cali, en los cuales habitan niños entre los 5 a los 17 años para cereales y de 18 a 50 años para granolas, que no sufran de diabetes.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos en Almacenes de cadena, autoservicios y tiendas de barrio.

5 – 1.1.2 Eliminada

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A un nicho de mercado, conformado por hogares de NSE 2, 3 y 4 de la Ciudad de Cali, en los cuales habitan niños entre los 5 a los 17 años para cereales y de 18 a 50 años para granolas, que no sufran de diabetes.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos e Almacenes de cadena y autoservicios.

6- 2.2.1

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 5 a los 17 años de edad y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos en Almacenes de cadena, autoservicios y tiendas de barrio.

7- 1.3.1 Eliminada

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 10 a los 17 años de edad, para los cereales y jóvenes y adultos entre los 18 a los 60 años de edad , pertenecientes a los NSE 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos en Almacenes de cadena, autoservicios y tiendas de barrio.

8- 3.1.3

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A un nicho de mercado, conformado por hogares de NSE 2, 3 y 4 de la Ciudad de Cali, en los cuales habiten niños entre los 5 a los 17 años para cereales y de 18 a 50 años para granolas, que no sufran de diabetes.

¿Cómo? Por medio de nuevas presentaciones, para de esta forma distribuirlo en Almacenes de cadena, supermercados, tiendas de barrio, colegios, universidades y tiendas naturistas.

9- 1.3.3 Eliminada

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 10 a los 17 años de edad, para los cereales y jóvenes y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de nuevas presentaciones, para de esta forma distribuirlo en Almacenes de cadena, supermercados, tiendas de barrio, colegios, universidades y tiendas naturistas.

10- 3.1.1

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A un nicho de mercado, conformado por hogares de NSE 2, 3 y 4 de la Ciudad de Cali, en los cuales habiten niños entre los 5 a los 17 años para cereales y de 18 a 50 años para granolas, que no sufran de diabetes.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos en Almacenes de cadena, autoservicios y tiendas de barrio.

11-1.1.3

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A un nicho de mercado, conformado por hogares de NSE 2, 3 y 4 de la Ciudad de Cali, en los cuales habitan niños entre los 5 a los 17 años para cereales y de 18 a 50 años para granolas, que no sufran de diabetes.

¿Cómo? Por medio de nuevas presentaciones, para de esta forma distribuirlo en Almacenes de cadena, supermercados, tiendas de barrio, colegios, universidades y tiendas naturistas.

12- 3.3.1 Eliminada

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 10 a los 17 años de edad, para los cereales y jóvenes y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos en Almacenes de cadena, autoservicios y tiendas de barrio.

13- 3.2.3

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 5 a los 17 años de edad y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de nuevas presentaciones, para de esta forma distribuirlo en Almacenes de cadena, supermercados, tiendas de barrio, colegios, universidades y tiendas naturistas.

14- 2.3.2 Eliminada

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 10 a los 17 años de edad, para los cereales y jóvenes y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos e Almacenes de cadena y autoservicios.

15-3.2.2

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 5 a los 17 años de edad y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos e Almacenes de cadena y autoservicios.

16- 2.3.3 Eliminada

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 10 a los 17 años de edad, para los cereales y jóvenes y adultos entre los 18 a los 60 años de edad , pertenecientes a los NSE 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de nuevas presentaciones, para de esta forma distribuirlo en Almacenes de cadena, supermercados, tiendas de barrio, colegios, universidades y tiendas naturistas.

17- 3.3.2 Eliminada

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 10 a los 17 años de edad, para los cereales y jóvenes y adultos entre los 18 a los 60 años de edad , pertenecientes a los NSE 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos e Almacenes de cadena y autoservicios.

18- 2.2.3

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 5 a los 17 años de edad y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de nuevas presentaciones, para de esta forma distribuirlo en Almacenes de cadena, supermercados, tiendas de barrio, colegios, universidades y tiendas naturistas.

19- 1.2.3

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 5 a los 17 años de edad y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de nuevas presentaciones, para de esta forma distribuirlo en Almacenes de cadena, supermercados, tiendas de barrio, colegios, universidades y tiendas naturistas.

20- 3.2.1

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 5 a los 17 años de edad y adultos entre los 18 a los 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos en Almacenes de cadena, autoservicios y tiendas de barrio.

21- 2.1.3

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A un nicho de mercado, conformado por hogares de NSE 2, 3 y 4 de la Ciudad de Cali, en los cuales habiten niños entre los 5 a los 17 años para cereales y de 18 a 50 años para granolas, que no sufran de diabetes.

¿Cómo? Por medio de nuevas presentaciones, para de esta forma distribuirlo en Almacenes de cadena, supermercados, tiendas de barrio, colegios, universidades y tiendas naturistas.

22- 1.3.2 Eliminada

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 10 a los 17 años de edad, para los cereales y jóvenes y adultos entre los 18 a los 60 años de edad , pertenecientes a los NSE 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos e Almacenes de cadena y autoservicios.

23- 2.3.1 Eliminada

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A niños entre los 10 a los 17 años de edad, para los cereales y jóvenes y adultos entre los 18 a los 60 años de edad , pertenecientes a los NSE 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos en Almacenes de cadena, autoservicios y tiendas de barrio.

24- 3.1.2

¿Qué? Productos alimenticios, elaborados a base de cereales aptos para una alimentación rica y saludable.

¿A Quién? A un nicho de mercado, conformado por hogares de NSE 2, 3 y 4 de la Ciudad de Cali, en los cuales habiten niños entre los 5 a los 17 años para cereales y de 18 a 50 años para granolas, que no sufran de diabetes.

¿Cómo? Por medio de la distribución de estos productos e Almacenes de cadena y autoservicios.